

DAIANE SERAFIM ANDRADE DE BARROS

A PERCEPÇÃO DAS AUSÊNCIAS:

Os sentimentos dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal sobre as medidas de prevenção e combate ao assédio moral na instituição

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado do curso de Especialização em Gestão Pública do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista.

Orientador: Amanda Almeida da Silveira.

RIO DE JANEIRO
2022

CIP - Catalogação na Publicação

B277p Barros, Daiane Serafim Andrade de
A percepção das ausências: os sentimentos dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal sobre as medidas de prevenção e combate ao assédio moral na insituição / Daiane Serafim Andrade de Barros. -- Rio de Janeiro, 2022. 49 f.

Orientadora: Amanda Almeida da Silveira .
Trabalho de conclusão de curso (especialização) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano Regional, Política e Planejamento Urbano, 2022.

1. assédio moral. 2. servidor técnico administrativo . 3. prevenção e combate. 4. universidade federal . I. Almeida da Silveira , Amanda , orient. II. Título.

DAIANE SERAFIM ANDRADE DE BARROS

A PERCEPÇÃO DAS AUSÊNCIAS

OS SENTIMENTOS DOS SERVIDORES TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL SOBRE AS MEDIDAS DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NA INSTITUIÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso entregue ao Curso de Especialização em Gestão Pública do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Profa. Esp. Amanda Almeida da Silveira

Apresentado em: 08/09/2022

BANCA EXAMINADORA

Amanda Almeida da Silveira

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional – UFRJ

Maria Aparecida Azevedo Abreu

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional – UFRJ

RESUMO

O assédio moral engloba uma série de comportamentos, práticas ou ameaças inaceitáveis. A realidade desse mal é algo que pode ser verificado tanto em empresas privadas quanto em públicas e tornou-se, ainda, comum entre servidores que atuam no ambiente do ensino superior. Sua prática no ambiente organizacional é capaz de gerar consequências para a instituição e para os que estão subordinados a ela. Entretanto, acredita-se ser possível prevenir e combater as ocorrências do assédio moral organizacional. Reconhecendo essa possibilidade, este trabalho faz um recorte que visa compreender a percepção dos servidores técnico-administrativa, localizados em uma universidade federal na cidade do Rio de Janeiro, acerca das medidas de prevenção e de combate adotadas pela universidade federal na qual estão inseridos. Trata-se de um estudo descritivo, operacionalizado por meio de questionário online e de entrevistas semiestruturadas com os servidores técnico-administrativos que aceitaram ser entrevistados. Os dados foram analisados através de análise de conteúdos e possibilitaram verificar a predominância de sentimentos negativos e de incertezas sobre as medidas de prevenção e combate ao assédio moral, que aparentam ser inexistentes. Dessa forma, o trabalho colaborou, ainda, para suscitar estratégias de combate a serem adotadas pela universidade estudada, em que se verificam os indícios de necessidade de comprometimento na tratativa da violência.

Palavras-chave: assédio moral; prevenção e combate; servidores técnico-administrativos; universidade federal.

ABSTRACT

Bullying encompasses a range of unacceptable behaviors, practices or threats. The reality of this evil is something that can be verified in both private and public companies, and it has also become common among servers working in the higher education environment. Its practice in the organizational environment is capable of generating consequences for the institution and for those who are subordinate to it. However, it is believed that it is possible to prevent and combat the occurrences of organizational moral harassment. Recognizing this possibility, this work makes a cut that aims to understand the perception of technical-administrative servers, located in a federal university in the city of Rio de Janeiro, about the prevention and combat measures adopted by the federal university in which they are inserted. This is a descriptive study, carried out through an online questionnaire and semi-structured interviews with technical-administrative employees who agreed to be interviewed. The data were analyzed through content analysis and made it possible to verify the predominance of negative feelings and uncertainties about measures to prevent and combat bullying, which appear to be non-existent. In this way, the work also collaborated to raise combat strategies to be adopted by the studied university, in which there are indications of the need for commitment in dealing with violence.

Keywords: moral harassment; prevention and combat; technical-administrative servers; Federal University.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1 Assédio moral: breve histórico.....	6
2.2 Assédio moral: conceituação	7
2.3 Assédio moral e conflito no ambiente de trabalho.....	8
2.4 Questões sobre intencionalidade, natureza dos acontecimentos e manobras de execução do assédio moral	9
2.5 Assédio moral e organizações públicas	12
2.6 As consequências do assédio moral	12
2.7 Iniciativas contra o assédio moral.....	13
3 METODOLOGIA	18
4 A ORGANIZAÇÃO ANALISADA	20
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	22
5.1 Questionário Online.....	22
5.2 Entrevistas semiestruturadas	24
5.2.1 Perfil dos entrevistados	24
5.2.2 Definição de assédio moral segundo os entrevistados e percepção de acontecimentos de casos	24
5.2.3 Considerações sobre políticas de enfrentamento ao assédio moral e percepções sobre a confiabilidade da universidade para tratativa do tema.....	29
6 REFLEXÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	35
ANEXOS	41
Anexo A- Apresentação do questionário online.....	41
Anexo B – Apresentação das perguntas semiestruturadas realizadas a direção escolar	46
Anexo C- Apresentação das perguntas semiestruturadas realizadas ao público voluntário	47
Anexo D – apresentação do termo de consentimento para participação da pesquisa.	49

1 INTRODUÇÃO

A violência moral é um fenômeno tão antigo quanto o próprio trabalho (Nunes, Tolfo e Espinosa, 2019). Trata-se de práticas e comportamentos antiéticos e desrespeitosos que são vivenciados e praticados por gestores e/ou trabalhadores no ambiente organizacional e que podem estar inseridos na cultura da instituição (Nunes, Tolfo e Espinosa, 2019). É através dessa cultura que as organizações definem, explicita ou implicitamente, determinadas estruturas, padrões de relacionamento e valores, conforme sustentam Freitas, Heloani e Barreto (2008).

Desde os resultados das pesquisas iniciais, através de Heiz Leymann (1990), até os mais atuais autores, têm se identificado a existência e as consequências do assédio moral em níveis organizacional e pessoal. Essas evidências fazem com que autores de referências ora utilizados, tais como Leymann (1990), Hirigoyen (2019), Einarsen (1999), Freitas, Heloani e Barreto (2018), fomentem medidas de prevenção e de combate ao assédio moral. Considerações sobre o tema também são encontradas na legislação brasileira, ainda que de forma pouco frequente.

Expressivos números de pesquisas dedicadas a tratativa do tema interligado a órgãos e instituições públicas demonstram que o setor não se exclui da incidência desse mal. Para Nunes, Tolfo e Espinosa (2019), a literatura constata que o ambiente universitário/ educacional é o mais afetado pelo assédio moral. Dessa forma, esse estudo visa unir-se às demais investigações sobre o tema no ramo universitário, propiciando dados informativos sobre os sentimentos e as percepções dos servidores técnico-administrativos após estes terem analisado as medidas de enfrentamentos adotadas pela organização na qual estão inseridos, uma universidade federal localizada na cidade do Rio de Janeiro. Esses depoimentos e relatos são importantes, pois possibilitam revelar a real relação entre as teorias e as práticas dos discursos organizacionais.

O presente trabalho se divide, para além desse período introdutório, em um referencial teórico que aborda o histórico e as demais considerações sobre o tema; uma apresentação da metodologia utilizada; uma apresentação do estudo de casos, seguida de discussão e de reflexões finais a partir dos resultados obtidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Assédio moral: breve histórico

“Heiz Leymann foi o primeiro a identificar a temática do assédio moral ao lhe dar contornos científicos e distingui-la como um problema com características específicas, modo de evolução, causas e consequências típicas” (BRADASCHIA, 2007, p. 16). Heiz Leymann era psicólogo do trabalho e, no início dos anos 1980, investigou o sofrimento no trabalho, chegando a resultados inéditos e preocupantes. Ao longo dos anos 1980, essas pesquisas foram amplamente divulgadas no meio acadêmico e, em 1993, ocorreu o lançamento do livro em que Leymann utiliza os termos em inglês *mobbing* e *psicoterror* (Freitas, Barreto e Heloani, 2005).

Mendonça, Santos e Paula (2018), ao observarem o estado da arte e as lacunas de estudos acerca do assédio moral, elencam pesquisas que relacionam o termo *mobbing* a um período anterior ao de Leymann e apresentam, ainda, um quadro de esboço das escolhas epistemológicas e das estratégias metodológicas dessas pesquisas. Assim, Mendonça, Santos e Paula (2018) mencionam o trabalho de Lorenz, da esfera da etiologia, que, no período de 1960-70, realizou estudos sobre *mobbing* a partir de ataque coletivo de aves contra predadores e também contra animais, sobretudo primatas; o trabalho de Heinemann, da área de medicina, que, entre os anos 1960-70, avaliou o comportamento violento de um grupo de crianças contra um colega; e, por fim, o estudo de Brodsky relacionado ao ambiente de trabalho. Rodrigues e Freitas (2014) elucidam que, em 1976, Caroll Brodsky, psiquiatra americano, foi o primeiro a publicar um estudo pioneiro denominado “The harassed worker” (BRODSKY, 1976), através da execução de pesquisas baseadas em relatos de pessoas que alegavam maus tratos no ambiente de trabalho. Contudo, Bradaschia (2007) explica que o estudo de Brodsky (1976), apesar de pioneiro, não obteve grande repercussão à época.

Finalmente, a popularização do termo ocorre dois anos após o estudo de Leymann, através da francesa Marie-France Hirigoyen, psiquiatra e psicanalista, que ao lançar, em 1998, o livro “Assédio moral: a violência perversa no cotidiano”, que se tornou *best-seller* em pouco tempo, abriu definitivamente espaço para o debate do tema (FREITAS, 2001). A compreensão da autora acerca dos sofrimentos e impotências das vítimas nasce de sua prática clínica com psicoterapeuta (Hirigoyen,

2019). Logo, em seu livro, Hirigoyen (2019) tem como expectativa ajudar vítimas, presentes e futuras, a se desvencilharem do agressor.

Mendonça *et al* (2018) pontuam que, no Brasil, entre os autores que se destacam pelos estudos a respeito de assédio moral, encontra-se Margarida Barreto, médica, que nos anos 2000 defendeu a primeira dissertação de mestrado cujo tema remetia ao assédio moral, violência moral no trabalho; e Maria Ester de Freitas, professora da fundação Getúlio Vargas, que, também nos anos 2000, realizou o primeiro artigo teórico sobre assédio moral publicado em periódico brasileiro dedicado à gestão. Vasconcelos (2015) destaca a importância dos trabalhos de Freitas, Heloani, Barreto (2008) como marco da produção científica brasileira acerca do tema. O ranking de artigos nacionais mais citados sobre o tema assédio moral apresentado por Mendonça, Santos e Paula (2018) posiciona em primeiro lugar o autor Roberto Heloani e a autora Maria Ester Freitas logo em sequência.

2.2 Assédio moral: conceituação

O assédio moral no trabalho é compreendido como uma das facetas de um fenômeno mais amplo: a violência genérica (Freitas, Barreto e Heloani, 2018, p.75). Para Warshaw (1998, apud NUNES, TOLFO E ESPINOSA, 2019, p.195), violência é “qualquer tipo de comportamento agressivo ou abusivo que possa causar um dano ou desconforto físico ou psicológico em suas vítimas, sejam esses alvos intencionais ou envolvidos de forma impessoal ou incidental”.

A Organização Internacional do Trabalho, na Convenção nº190, refere-se à violência e ao assédio como um conceito composto único, que abrange “uma série de comportamentos, práticas ou ameaças inaceitáveis”. (OIT, 2021, p. 8).

Para Leymann (1990), o termo *mobbing*, ou terror psicológico, na vida profissional, significa “hostilidade e comunicação antiética que é dirigida de forma sistemática por uma ou várias pessoas principalmente para um indivíduo” (LEYMANN, 1990, p. 120).

Hirigoyen (2019) delimita o conceito mais propagado no Brasil (Barreto, 2005). Para a autora, assédio moral é:

Toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego e degradando o ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2019, p. 71).

A autora francesa explica que esta violência pode ocorrer de maneira horizontal, quando um colega agride outro colega; de maneira vertical, quando um subordinado é agredido por um superior; e, ainda, admite a possibilidade, apesar de rara, da ocorrência de agressão por parte dos subordinados em relações ao superior (Hirigoyen, 2019). Vasconcelos (2015), contudo, aponta que o modelo vertical é o mais incidente no ambiente de trabalho.

Na tentativa, também, de sistematizar os estudos sobre o campo do assédio moral, Bradaschia (2007), após comparar as definições de assédio, compreendeu a necessidade de observar determinadas características que o definem, sendo elas: repetição, duração, escalção do problema, diferença de poder entre vítima/agressor e intenção.

Rodrigues e Freitas (2014) advogam, por fim, que há um consenso na literatura sobre a definição adotada por Freitas, Heloani e Barreto (2018), pois essa definição compreenderia os elementos que caracterizam o assédio moral. Para Freitas, Barreto e Heloani (2018), 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 psicologicamente 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 (Freitas, Barreto e Heloani, 2018, p. 59).

2.3 Assédio moral e conflito no ambiente de trabalho

Para Bradaschia (2007), existe confusão, por parte das pessoas, entre situações de conflitos, “que fazem parte da rotina de muitos ambientes de trabalho”, e assédio moral (BRADASCHIA, 2007, p.58). Rodrigues e Freitas (2014) entendem a necessidade de realizar distinções cuidadosas entre os dois fenômenos.

Salin (2003) expressa que a diferença entre um conflito “normal” e o assédio não é necessariamente o que é e como é feito, mas a frequência e a duração do que é feito. Para remeter-se às relações de frequência e duração, observam-se as caracterizações de Leymann (1990), que pontua que essas ações ocorrem com frequência, no que ele sinaliza com um acontecimento quase diário, e por um longo período, ao menos seis meses. Em estudos brasileiros, Barreto (2005) identificou uma duração prática que se inicia em três meses e prolonga-se por três anos. Destaca,

ainda, relatos de trabalhadores em empresas públicas referindo-se estar subjugados a casos de assédio há mais de oito anos.

Leymann (1996) apresenta, ainda, a relação entre o assédio e o conflito, em que caracteriza o assédio como um conflito exagerado, tendo aquele (o assédio) evoluído deste, às vezes muito rapidamente, ou, em outras ocasiões, depois de um certo tempo.

No que tange à diferenciação entre as atitudes típicas de conflitos e as de assédio, Nunes, Tolfo e Espinosa (2018) sustentam que “em um conflito as repreensões são ditas de forma aberta, e os envolvidos podem defender sua posição” (NUNES, TOLFO E ESPINOSA, 2018, p.209)

Piñuel (2014) apresenta cinco pontos que caracterizam um conflito: a existência de duas ou mais partes com pretensão, objetivos e desejos legítimos e explícitos em termos de reivindicações específicas, sendo esses objetivos incompatíveis; a existência de questão ou ponto de conflito, como remuneração, férias, promoção, condições de trabalho, por exemplo; a sustentação, por cada parte, de uma posição legítima sobre o tema ou ponto de aplicação que não é compatível com a outra parte; a tomada da contraparte como oponente ou adversário; e, por fim, a tendência à produção de uma negociação para chegar a acordos que podem satisfazer ambas as partes. O autor ainda pontua que “quando uma parte espera encerrar um conflito a partir de um processo de eliminação do outro, o ato foi convertido em um processo de vitimização” (PIÑUEL, 2014, p.39).

2.4 Questões sobre intencionalidade, natureza dos acontecimentos e manobras de execução do assédio moral

Nunes e Tolfo (2012) apontam que há discordâncias entre os autores em relação a intencionalidade da violência. Einarsen (1999) segue a definição de que o fenômeno pode ser realizado de forma deliberada ou inconsciente. Em Hirigoyen (2019), vê-se um posicionamento que transita entre o consciente e o inconsciente, quando declara que “os patrões e os pequenos chefes que perseguem visando à própria onipotência servem-se, conscientemente ou não, de procedimentos perversos que, atando psicologicamente as vítimas, impedem-nas de reagir” (HIRYGOEN, 2019, p.84). O Núcleo de Estudos do Trabalho e Constituição do Sujeito, da Universidade Federal de Santa Catarina, reafirma essa definição ao divulgar, através de seu sítio

eletrônico, como forma de conscientização àqueles que o consultam, que o assédio moral nem sempre é intencional, podendo ocorrer, às vezes, sem que os agressores saibam que o abuso do poder frequente e repetitivo é uma forma de violência psicológica.

Contraopondo-se a esses posicionamentos, Heloani (2005) caracteriza o assédio moral a partir da intencionalidade, consistindo na constante e deliberada desqualificação da vítima, com intuito de neutralizá-la em termos de poder. O autor defende tratar-se de um processo disciplinador, em que se procura anular a vontade daquele que, para o agressor, se apresenta como ameaça. Heloani (2005) mostra-se adepto à ideia de que o fator da intencionalidade está vinculado a traços de narcisismo destrutivo por parte dos agressores, que, por sua vez, estão em estágio de insegurança quanto a sua própria competência profissional, acrescido, eventualmente, de características de personalidade paranoicas. Assim, apoiando-se nas ideias de Roy Lubit (2002), o autor explica que a ausência de disponibilidade, por parte dos agressores, em aceitar o sucesso de subordinados que possam se destacar mais do que eles tende a afastar seus melhores funcionários, principalmente se forem mais jovens e com maior qualificação.

Barreto (2005) vai declarar que “assédio é uma forma sutil de violência que envolve e abrange múltiplos danos, tanto de bens materiais como moral, no âmbito das relações laborais”, verificando-se a repetição do ato que viola intencionalmente os direitos do outro, atingindo a integridade biológica e causando transtornos a saúde psíquica e física. Afirma, ainda, que “é um processo, mediado por palavras, símbolos e sinais, que estabelecidos, impõem ao outro a obediência cega sem questionamento e explicações” (BARRETO, 2005, p.50).

Ainda no esforço de compreender as motivações para ocorrência do assédio moral no ambiente de trabalho, pode-se remeter ao fator organizacional pontuado por Salin (2003). Para o autor, a cultura organizacional explica a prática do fenômeno, já que algumas organizações podem ser mais permissivas ou menos permissivas mediante as manobras de execução da violência. Em Einarsen (1999), são encontradas argumentações complementares a essa abordagem a partir da elucidação de que o assédio só ocorrerá se o agressor sentir que tem a anuência, concordância ou, pelo menos, a permissão implícita de seus superiores para se comportar desta maneira, caso contrário, sabe que pode receber contra-ataques agressivos e punições. Einarsen (1999) continua declarando que “a tolerância

organizacional ao assédio é comunicada por sanções, ou melhor, falta de sanções, aplicadas a pessoas que violam normas e valores informais, e a existência e promulgação de políticas contra o assédio” (EINARSEN, 1999, p.23).

Considerações a respeito das novas organizações de trabalho a partir das ideologias neoliberalistas têm sido empregadas na busca da explicação da gênese do assédio moral. Por esse ângulo, há defesas de que

“essa nova organização do trabalho faz parecer com que os que têm um emprego devem se submeter a degradação do clima do trabalho sem pestanejar, visto que eles são privilegiados; ter um emprego passa a ser motivo para ser chantageado com a ameaça do desemprego” (FREITAS, BARRETO E HELOANI, 2018, p. 56).

Freitas, Barreto e Heloani (2018) correlacionam o assédio moral a um processo cuja eficácia entrelaça as estratégias utilizadas, que são: a manipulação das emoções, a solidão imposta, o silêncio coletivo e a baixa autoestima pessoal do trabalhador. Hirigoyen (2019) expõe que o início do processo do assédio se dá de forma inofensiva, e que a sua propagação é indiciosa. A autora ainda pontua que “frequentemente o assédio se inicia quando uma vítima reage ao autoritarismo de um chefe, ou se recusa a deixar-se subjugar” (HIRYGOEYEN, 2019, p.75). Keashly (1998, apud EINARSEN, 1999) declara que os comportamentos envolvidos parecem ser principalmente de natureza verbal e raramente incluem violência física. Heloani (2005) ainda explica que, submetidas a agressões paulatinas e quase invisíveis, as vítimas se denotam presas a um fenômeno destrutivo após esse já ter se estabelecido.

Já quanto às formas de comportamentos dos assediadores, Einarsen (1999) a partir de Zapf, D (*in press*), cita: a) alteração de tarefas de trabalho ou dificuldade de execução; b) isolamento social; c) ataques pessoais ou à vida privada por meio de ridicularização, comentários insultuosos, fofocas e similares; d) ameaças verbais em que há críticas a partir de gritos ou humilhação em público; e) violência física ou ameaça de tal violência.

Hirigoyen (2019) também identifica e correlaciona, a partir do subtítulo “Como impedir uma vítima de reagir” (HIRIGOYEN, 2019, p. 84), manobras de procedimentos perversos que, num primeiro momento, buscam retirar da vítima todo e qualquer senso crítico a fim de que ela não consiga discernir entre o erro e a razão. Tais ações seriam: a) recusa à comunicação direta, que são observadas nas atitudes de desqualificação permanentes em que o agressor se recusa a explicar suas atitudes; b) desqualificação, praticada de maneira subjacente através de comunicação não-

verbal; c) descrédito, a partir da iniciação de dúvidas na cabeça do outro; d) isolamento social; e) avexamento, que consiste em delegar à vítima tarefas inúteis ou degradantes ou a fixação de objetivos inatingíveis; e, por fim, f) indução ao erro ou acometimento de uma falta a fim de rebaixar a vítima.

2.5 Assédio moral e organizações públicas

“O abuso de poder é algo frequente tanto em empresas privadas quanto em públicas, entretanto nas públicas os casos são mais visíveis e também divulgados pela mídia” (OLIVEIRA ET AL, 2021, p.144). Hirigoyen (2019) confirma essa ideia, já que, para a autora, nas universidades e nas instituições, as formas de assédio são muito mais estereotipadas que na esfera privada.

Rocha, Brito e Filho (2020), ao falar sobre o assédio nas organizações públicas, destacam, também, o fator da estabilidade, já que essa, muitas vezes, cria espaço para perpetuação do assédio moral. Para além da estabilidade, Araújo (2019 apud Rocha, Brito e Filho, 2021) pontua que, no interior da administração pública, dos órgãos ou das entidades públicas, existem outros fatores que sobrepõem a estabilidade empregatícia garantida em lei, que remetem às disputas por funções de confiança, à indicação política, a promoções pessoais e profissionais, entre outros.

Moreira *et al* (2013) observam que o assédio moral é comum entre os servidores que atuam no ambiente do ensino superior público e que há a possibilidade de a agressão emergir de forma despretensiosa, mas não involuntária. Ainda quanto ao assédio em ambientes educacionais públicos, Nunes, Tolfo e Nunes (2013) pontuam o antagonismo do fato de a violência ser executada justamente por aqueles que deveriam ser um modelo exemplar em instituições que promovem o ensino e a educação dos futuros profissionais.

2.6 As consequências do assédio moral

“As consequências do assédio moral podem ser analisadas em diversos níveis: individual, organizacional e social” (BRETAS, NETO, MOURA-PAULA, 2020, p. 6). Bradaschia (2007) apresenta as sequelas da violência para com a vítima a partir das ramificações nas saúdes física e mental, bem como na carreira profissional.

No que tange aos sintomas físicos, Vasconcelos (2012) cita: distúrbio do sono, taquicardia, disfunções sexuais, cefaleias, entre outros. A mesma autora (VASCONCELOS, 2012) também apresenta um resumo de sintomas psíquicos, tais como dificuldade de concentração, lapsos de memória, angústia, paranoia, ansiedade e outros. Bradaschia (2007) ainda aponta, também como consequências dessa violência, as interrupções laborais por motivos de saúde, as licenças médicas, o nervosismo, a depressão, o alcoolismo, a dificuldade de comunicação e de interação com o grupo, dentre outros problemas que acabam prejudicando a atuação profissional, a qualidade do trabalho e a carreira da vítima.

Economicamente, o assédio também pode gerar prejuízos para a vítima. “É muito difícil dissociar as consequências organizacionais do assédio da parte econômica” (BRADASCHIA, 2007, p.100). Freitas (2007) exemplifica esses efeitos nocivos a partir das incidências de afastamento por doenças e acidentes de trabalhos, da elevação de absenteísmo e de *turnover* com custos de reposição, da queda de produtividade, entre outros. “Cada vez que um profissional capaz é tornado incapaz, todos os indivíduos dessa sociedade pagam a conta” (FREITAS, 2007, p. 5).

Podem-se pontuar, ainda, as consequências sociais relacionadas ao assédio. Dentre elas, Freitas (2007) destaca a desestruturação familiar, a perda do investimento social e a elevação de suicídios na sociedade. Leymann (1990) observou, através de seus estudos de casos na Suécia, um índice de 10% a 15% de suicídios em que o assédio moral aparece no *background*, ou seja, no pano de fundo das motivações. Sobre a ocorrência do suicídio, Freitas, Barreto e Heloani (2008) explicam que “quando ocorre o suicídio, o indivíduo mostra a única forma encontrada para acabar com o sofrimento que não deseja, que não pediu para experimentar e que o desonra” (FREITAS, BARRETO E HELOANI, 2008, p. 103).

2.7 Iniciativas contra o assédio moral

Freitas (2007) acredita ser possível prevenir e eliminar os episódios de assédio moral organizacional, mas reconhece a dificuldade para tal. Para a autora, é necessário coragem e vontade política das chefias (inclusive no primeiro escalão) para reconhecer a possibilidade de ocorrência dessa violência. Uma vez tendo sido reconhecida, cabe à disposição da organização “apurar, punir e coibir os responsáveis sem exceções, o que implica criar instrumentos de controle e assumir explicitamente

que não existem pessoas intocáveis”. (FREITAS, 2007, p. 06). Freitas (2007) reconhece a necessidade de discursos de conscientização e de instrumentos confiáveis para denúncia e apuração dos fatos, que contem com pessoas imparciais aos olhos dos membros das organizações.

Já Heloani (2005) aposta no papel dos departamentos de recursos humanos e na possibilidade de denúncias anônimas para coibir essa violência. Contudo, enfatiza a necessidade do combate ao assédio moral a partir da reestruturação da forma de trabalho, de maneira que haja mudanças nas filosofias em torno da hiper competição. “Somente um efetivo processo de humanização do trabalho poderá fazer com que os ‘sintomas’ dessa verdadeira doença retrocedam”. (HELOANI, 2005, p. 106).

Freitas, Barreto e Heloani (2008) defendem a ideia de que as medidas de combate devem nascer na fase do conflito, antes que se configure a violência. Os autores fomentam a necessidade de medidas preventivas primárias cujo objetivo é a sensibilização em todos os níveis organizacionais, sem que se desconsiderem os estímulos às atitudes respeitadas nas relações.

É em Hirigoyen (2019), porém, que se encontram recomendações práticas que podem ser utilizados pela própria vítima, na empresa. Eis as etapas apresentadas pela autora:

- a) Descoberta: atentar para submissão de ações de ameaças à dignidade ou à integridade psíquica; constatando-se a regularidade, “o ideal é reagir o mais cedo possível” (Hirigoyen, 2019, p. 228).
- b) Buscar ajudas internas: procurar auxílio interno na figura do Diretor de Recursos Humanos (DRH) e, posteriormente, da medicina do trabalho, caso o primeiro se mostre ineficaz;
- c) Resistir psicologicamente: recuperar energias através de consultas médicas com psiquiatra ou com psicoterapeuta. Neste processo de resistência, é necessário o afastamento do trabalho, com retorno apenas quando houver condições de defender-se. Contudo, ao retornar, a vítima deverá aprender a resistir. Hirigoyen (2019) aconselha as vítimas a se mostrarem indiferentes as provocações do assediador, mantendo um sorriso no rosto e respondendo com bom humor, porém abstendo-se do uso de ironias, além de demonstrar-se também “irrepreensível”.
- d) Agir: atuar efetivamente no combate à violência, sendo “extremamente rigoroso a fim de contrapor-se a comunicação perversa” (HIRIGOYEN, 2019 p. 234),

antecipando-se às agressões e assegurando não haver nenhum tipo de ambiguidade nas comunicações.

2.6.1 Iniciativas contra o assédio moral organizacional na legislação brasileira

No ano de 2009, o então presidente, Luiz Inácio Lula da Silva, sancionou o Decreto nº7.037/2009, que aprovava o Programa Nacional de Direitos Humanos – PNDH-3. Em seu anexo, encontramos o Objetivo Estratégico VI – “Garantia do Trabalho decente, adequadamente remunerado, exercido em condições de equidade e segurança”. Dentre as ações programáticas, destaca-se o Inciso J (SENADO FEDERAL, 2016):

Elaborar diagnósticos com base em ações judiciais que envolvam atos de assédio moral, sexual e psicológico, com apuração de denúncias de desrespeito aos direitos das trabalhadoras e trabalhadores, visando orientar ações de combate à discriminação e abuso nas relações de trabalho. (Decreto nº7.037/2009, SENADO FEDERAL, 2016)

O inciso supracitado deixa a cargo do Ministério do Trabalho e das demais secretarias de políticas especiais, tais como a de Igualdade Racial, Mulheres e Direitos Humanos, a responsabilidade de sua execução (SENADO FEDERAL, 2016).

Em 2019, a Câmara Federal aprovou o projeto de Lei nº 4.742/01, que tipifica, no Código Penal, o crime de assédio moral no ambiente de trabalho. Assim, a emenda da relatora deputada Margarete Coelho (Partido Progressista – Piauí) caracteriza o crime quando alguém “ofender reiteradamente a dignidade de outro, causando-lhe dano ou sofrimento físico ou mental no exercício do emprego, cargo ou função” (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2019). A penalidade para o crime é de detenção de um a dois anos e multa, que será aumentada em um terço se a vítima for menor de idade. “O texto ressalta que, na ocorrência de transação penal, esta deve ter caráter educativo e moralizador” (Piovesan e Siqueira, 2019). Contudo, a emenda não inclui penalidades para as empresas nas quais ocorrem os crimes de assédio moral (Piovesan e Siqueira, 2019).

Em âmbito federal, em maio de 2022, o Tribunal de Contas da União (TCU) promoveu um encontro técnico chamado: “Prevenção e o combate ao assédio: práticas e modelo para implantação”. O vice-presidente do TCU e autor do projeto correlato, ministro Bruno Dantas, sustenta a conexão do tema assédio moral com o tema desigualdade de gêneros, embasado na ideia de que aquele é uma das muitas barreiras invisíveis que dificultam a ascensão feminina no mercado. Logo, “Falar de

assédio é falar de igualdade de gênero, e reconhecer a existência é o primeiro passo para o combate” (Dantas, 2022)

Pautado neste parâmetro, o modelo apresentado pelo TCU visa ser um guia de orientação aos gestores públicos, fornecendo ferramentas, práticas e orientações de que as organizações poderão fazer uso bem como adaptá-las de acordo com suas necessidades. O modelo é construído a partir de quatro mecanismos que podem ser implementados de maneira independente. São eles:

- a) Institucionalização: esta etapa requer o completo compromisso e engajamento da alta administração. Constitui-se pela comunicação, por parte dos gestores, aos colaboradores sobre os valores da organização contrários à prática de assédio; também nesta etapa formaliza-se e implementa-se a criação de um sistema de combate ao assédio.
- b) Prevenção: nesta fase, a instituição cria um ambiente de acolhimento para as vítimas; também devem ser divulgados a política, o sistema e as ações de prevenção e de combate ao assédio; orienta-se, ainda, sobre como proceder em caso de suspeita de assédio.
- c) Detecção: neste estágio, há expectativa de criação de um canal de recebimento de denúncias que deve ser incorporado à estrutura da organização. Estimula-se a implantação de ações proativas na detecção e na revelação de possíveis casos de assédio.
- d) Correção: o último ponto se caracteriza pela apuração e tratamento rápido das denúncias recebidas, pela aplicação das medidas conciliatórias e de ajustes de condutas e, ainda, quando couber, pela garantia da punição dos assediadores.

Freitas, Barreto e Heloani (2008) apresentam as formas de iniciativas e atuações em diferentes estados e municípios brasileiros. Entre as muitas leis citadas pelos autores, destaca-se a do estado do Rio de Janeiro, não só por esse ser “o primeiro a criar uma legislação específica sobre o problema” (FREITAS, BARRETO E HELOANI, 2008, p.111), mas também por ser o berço da universidade em que se detém o foco deste estudo, apesar de a mesma ser uma instituição federal.

O estado do Rio de Janeiro mantém legislação bastante completa desde 2002, embora tenha como escopo apenas os funcionários das empresas públicas estaduais. Desta forma, no Estado do Rio de Janeiro, vigora a Lei nº 3.921/2002, que:

“Veda o assédio moral no trabalho, no âmbito dos órgãos, repartições ou entidades da administração centralizada, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, do poder legislativo, executivo ou judiciário do estado do Rio de Janeiro, inclusive concessionárias estaduais de utilidade ou interesse público, e dá outras providências.” (Rio de Janeiro, 2002).

A mesma legislação estabelece, no art. 4, que a prática de assédio moral por agente exercendo função de autoridade é infração grave em que o infrator fica suscetível a penalidades, tais como advertências, suspensão e/ou demissão (Rio de Janeiro, 2002).

3 METODOLOGIA

A pesquisa se propôs a descrever as percepções de um grupo de servidores técnico-administrativos a respeito das medidas de prevenção e de combate ao assédio moral adotadas pela universidade federal a qual estão interligados. Optou-se por preservar a identidade tanto da instituição quanto da unidade de lotação dos servidores que foram utilizadas como base para o desenvolvimento deste estudo de casos, uma vez que ambas poderiam ser facilmente identificadas pela sociedade, causando, talvez, exposições indesejadas.

Esse tipo de pesquisa descritiva expõe características de determinadas populações-fenômeno. Não possui, contudo, compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. (VERGARA, 1998, p. 45).

Além do aspecto descritivo, a pesquisa estrutura-se por meio do método de estudo de casos. Gil (2008, p. 57) define o método de estudo de casos como sendo “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Este método é adequado, pois o estudo teve enfoque em uma das unidades de uma universidade federal localizada na cidade do Rio de Janeiro, com a população total de quarenta e um servidores técnico-administrativos, grupo sobre o qual a atenção deste estudo se detém.

A princípio, este trabalho iniciou-se com levantamento bibliográfico, que, segundo Vergara (1998, p.43), “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas (...) isto é, material acessível ao público em geral”.

Em sequência, os estudos foram formalizados a partir de questionário online (perguntas fechadas), que foi disseminado através de e-mail institucional e de grupo de WhatsApp para toda a população de servidores técnico-administrativos no período de junho de 2022.

O questionário online possibilitou a amostra de público a partir de doze pessoas respondentes. Os resultados foram obtidos em caráter exploratório, não tendo o fito de serem conclusivos, tendo em vista não se tratarem de amostra estatística, mas possuem riqueza exploratória nas respostas obtidas e poderão ser aprofundados em estudos futuros (SILVEIRA, 2020).

Ao final do questionário, constava uma pergunta convite para a participação de entrevista semiestruturada. O convite foi aceito sem exigências por sete servidores, enquanto um servidor se voluntariou a participar da entrevista mediante a observação da disponibilidade de outras pessoas no ambiente de trabalho.

A aplicação de entrevistas semiestruturadas caracteriza a abordagem qualitativa do estudo. Através delas, os participantes foram incentivados a falar livremente sobre suas definições de assédio moral, compartilhar experiências de submissão ou observação da violência, assim como apontar considerações pessoais sobre a identificação e as percepções das medidas de prevenção e combate ao assédio moral adotadas pela universidade analisada. Foram incentivados, ainda, a sugestionarem medidas de prevenção e combate ao assédio moral.

As entrevistas foram gravadas com a anuência dos participantes, e estes foram codificados como S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7 e S8, a fim de preservar suas identidades.

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados por meio de análise de conteúdo, triangulando-os com o referencial teórico. Para isso, adotou-se o protocolo de Bardin (1977), seguindo as etapas: 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados. As informações são apresentadas através de recorte de conteúdos, personificando os achados com argumentos retirados das evidências coletadas. (GEPHART, 1993)

4 A ORGANIZAÇÃO ANALISADA

O estudo de casos desenvolveu-se em um centro educacional voltado aos ensinos fundamental e médio pertencentes a uma universidade federal localizada na cidade do Rio de Janeiro.

No que tange ao assunto “combate e prevenção ao assédio moral”, a universidade federal em questão emite, em sua principal página de sítio eletrônico, uma cartilha sobre relações interpessoais saudáveis no ambiente de trabalho. Nessa, são encontradas definições relevantes, tais como os conceitos de violência e de assédio moral, bem como a diferenciação entre eles, segundo a organização, além da divulgação de três setores institucionais para acolhimento de demandas relacionadas à violência e ao assédio moral nas relações de trabalho. Dentre esses canais, destaca-se o de ouvidoria, cujo portal eletrônico apresenta uma cartilha de conscientização sobre o assédio moral e sexual emitida pelo Ministério Público do Rio de Janeiro (MP-RJ).

A pesquisa *in loco*, com consulta ao setor de recursos humanos, revela que, na atualidade, a unidade conta com um quadro de quarenta e um técnicos administrativos e noventa e seis professores contratados pelo regime estatutário e celetista, além de funcionários prestadores de serviços (terceirizados). Os técnicos administrativos, cerne da análise deste estudo, vinculam-se à instituição através da Lei nº 8.112/90, que institui o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais, cuja estabilidade é garantida depois de finalizado o tempo de estágio probatório (Lei 8.112/90).

Para composição deste estudo e melhor interpretação da dinâmica entre a universidade e o colégio no tocante ao tema, foi realizada uma entrevista com a atual pessoa ocupante do cargo de diretor escolar. Os resultados indicam, inicialmente, que não há divulgação de políticas e de orientações gerais relacionadas à prevenção e ao combate, de forma pontual, ao assédio moral organizacional que chegue até a unidade. Mediante o questionamento “Como ocorre as orientações advindas da alta cúpula da universidade sobre a tratativa do tema? Existe alguma orientação mais direta?” a resposta obtida foi: “(...) não, eu não tenho esclarecimentos sobre os procedimentos dessa instituição” (Direção da unidade analisada, 2022).

A atual direção está em exercício há três anos e relata a ocorrência de um caso pontual de denúncia neste período, que foi tratado junto a um dos setores

responsáveis da universidade, a saber, o de medicina do trabalho. A solução encontrada pelo setor resultou no encaminhamento do reclamante para assistência social.

Para a direção da unidade, o assédio moral ocorre quando há imposição de força, na razão de um cargo ocupado, de forma intencional. “O assédio não acontece em qualquer relação, qualquer atrito, em qualquer discordância de pensamento. Acontece quando ocorre uma intenção”. (Direção da unidade analisada, 2022)

Nesse sentido, a direção da unidade analisada declara não perceber a existência de assédio na unidade, já que essa se organiza em uma gestão democrática, composta por um conselho diretor que emite decisões, a que se acresce o fato de a unidade não contar com muitos cargos de chefias, ou seja, o fato de não haver grandes divisões hierárquicas dentro da escola faz com que todos estejam sujeitos diretamente à direção. Pontua, ainda, que as relações internas não prezam por essa ordem.

“é claro que às vezes as pessoas vão... nem tudo são flores. As pessoas, como em qualquer lugar, vão ter seus enfrentamentos, mas eu não vejo como o que eu caracterizaria como assédio. O que eu vejo é que um vai falar aqui, outro vai falar aqui... em alguns momentos a gente vai até precisar interceder, às vezes eles pedem ajuda” (Direção da unidade analisada, 2022).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

5.1 Questionário Online

O questionário online foi formulado com um total de dezesseis perguntas, subdivididas em dois blocos de sete perguntas, além de um bloco de duas perguntas que constituía um convite à participação das entrevistas semiestruturadas.

O primeiro bloco se caracteriza por facilitar a identificação dos aspectos do público respondente. Assim, o Quadro 1 é a expressão simplificada da supremacia dos resultados obtidos:

Quadro 1 – Aspectos gerais do público respondente

Dados Pesquisados	Respostas Obtidas	%
Gênero	Feminino (mulher cisgênero)	66,7
Idade	58 anos	25
Etnia	Branca	58,3
Tempo de vínculo com a instituição	Estável	50
Formação acadêmica exigida no edital	Nível médio	50
Formação acadêmica além das exigidas no edital	Sim	91,7
Cargo de direção ou função gratificada	Não	66,7

Fonte: dados primários

O segundo bloco é caracterizado pela finalidade de identificar as percepções do público acerca das ações e dos comprometimentos da instituição analisada a respeito da conscientização e do combate ao assédio moral. O Quadro 2 é a representação simplificada da supremacia dos resultados obtidos.

Quadro 2 – Percepção do público acerca do comprometimento da instituição

Questionamentos Realizados	Maiores Respostas Obtidas	%
Você considera que esta instituição reconhece a possibilidade de existência de assédio moral?	Parcialmente	50
Você já viu/ouviu algum tipo de divulgação sobre o tema assédio moral dentro desta organização (o que é, como combater, onde denunciar e outros)?	Sim	75
Você conhece as políticas de enfrentamento ao assédio moral estabelecidas por esta instituição?	Não	83,3
Como você teve acesso às informações de medidas de enfrentamento ao assédio moral desta instituição? (pode marcar mais de uma opção)	Não obtive acesso	50
Você considera essas medidas boas e capazes de proteger as pessoas do assédio moral?	Desconheço medidas de enfrentamento	50
Você considera que esta instituição se compromete com a conscientização contínua de seus servidores no	Não, não tenho essa percepção	50

enfrentamento ao assédio moral?		
Reconhecendo que há políticas de enfrentamento ao assédio moral na instituição, você considera que:	Há pouca aplicabilidade	50

Fonte: dados primários

Importa salientar que, referente à primeira pergunta, para 33,3% dos respondentes, a instituição reconhece a possibilidade de existência de assédio moral, enquanto 16,7% consideram que a mesma não reconhece. Para a segunda pergunta apresentada no Quadro 2, 25% dos respondentes emitem uma resposta negativa. O terceiro questionamento continha como possibilidade de respostas, além da opção “não”, a alternativa “sim”, que não foi indicada por nenhum participante, e a alternativa “conheço parcialmente”, que recebeu 16,7% de respostas.

Ao questionamento “Como você teve acesso às informações de medidas de enfrentamento ao assédio moral desta instituição?”, em que se podiam marcar mais de uma opção, verificou-se que 25% dos respondentes receberam informações através de e-mails institucionais; 8,3% participaram de palestras informativas; 16,7% observaram divulgações em murais; e, ainda, 8,3% buscaram informações por conta própria.

Ao refletirem sobre o quinto questionamento, 16,7% dos respondentes afirmaram que as medidas são boas e capazes de proteger as pessoas do assédio moral, apesar de poderem ser melhoradas, ao passo que 33,3% não saberiam responder a este respeito. Para o penúltimo questionamento do bloco, obtiveram-se índices de respostas em todas as opções disponíveis: além do percentual já apresentado no Quadro 2, 33,3% declaram que consideram que a instituição se compromete com a conscientização contínua dos servidores no enfrentamento ao assédio moral, mas que pode melhorar; 8,3% não souberam responder; e 8,3% consideram que sim, a instituição é comprometida com a conscientização dos servidores no combate ao assédio.

Para o último questionamento deste bloco, os servidores consideraram que: são condicionadas a algumas pessoas e alguns lugares (16,7%); não reconhece a existência de políticas de enfrentamento na instituição (16,7%); e, ainda, que estão restritas ao papel e não refletem nas relações cotidianas (16,7%).

Por fim, os índices gerais apresentados no Quadro 2 indicam a existência de algum trabalho de conscientização (o que é, como combater e onde denunciar) por parte da instituição sobre o tema. Entretanto, a supremacia de respostas relativas a

não deter conhecimento das políticas de enfrentamento torna-se o primeiro indício de que, se são existentes, tais políticas podem enfrentar uma deficiência relativa à divulgação e eficácia. Essa percepção é corroborada pelas respostas das três últimas indagações que compõem o quadro.

5.2 Entrevistas semiestruturadas

5.2.1 Perfil dos entrevistados

Observa-se, no terceiro quadro, que o conjunto de entrevistados se caracteriza por servidores estáveis, ou seja, homens e mulheres cujo vínculo com a instituição supera o tempo de três anos. Todos os entrevistados possuem formação acadêmica superior à necessária ao edital de concurso prestado.

Quadro 3 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Descrição
Entrevistado 1	S1. Homem cisgênero; servidor estável. Possui formação acadêmica superior à exigida para o cargo.
Entrevistado 2	S2. Homem cisgênero; servidor estável. Possui formação acadêmica superior à exigida para o cargo.
Entrevistado 3	S3. Homem cisgênero; servidor estável. Possui formação acadêmica superior à exigida para o cargo.
Entrevistado 4	S4. Homem cisgênero; servidor estável. Possui formação acadêmica superior à exigida para o cargo.
Entrevistado 5	S5. Mulher cisgênero; servidora estável. Possui formação acadêmica superior à exigida para o cargo.
Entrevistado 6	S6. Mulher cisgênero, servidora estável. Possui formação acadêmica superior à exigida para o cargo.
Entrevistado 7	S7. Mulher cisgênero; servidora estável. Possui formação acadêmica superior à exigida para o cargo.
Entrevistado 8	S8. Mulher cisgênero; servidora estável. Possui formação acadêmica superior à exigida para o cargo.

Fonte: dados primários

5.2.2 Definição de assédio moral segundo os entrevistados e percepção de acontecimentos de casos

Quadro 4 - Definições livres de assédio moral e percepção de ocorrência da violência

Entrevistado	Descrição
Entrevistado 1	S1 define o assédio moral como um constrangimento, uma ameaça que mexe com a integridade. Apesar de o definir dessa forma, compreende que reflexões sobre o assunto não ocorrem antes dos fatos. S1 considera já ter sido vítima de assédio moral em seu ambiente de trabalho.
Entrevistado 2	S2 define o assédio moral como práticas, na relação de poder, que podem ser assimétricas. A pessoa na posição de maior poder o exerce de maneira negativa, autoritária ou constrangedora. Afirma que existem várias formas de exercer o assédio. Expõe que essa definição foi, aos poucos, sendo construída através de conversas com outros servidores da unidade. S2 considera já ter sido vítima de assédio moral em seu ambiente de trabalho.

Entrevistado 3	S3 compreende que o assédio moral ocorre quando um superior, se valendo da posição, visa conseguir algo que lhe favoreça. Esta compreensão foi construída através de estudos acadêmicos. S3 não considera ter sofrido assédio moral em seu ambiente de trabalho, contudo declara já ter visto pessoas no mesmo ambiente serem submetidas a tal violência.
Entrevistado 4	S4 compreende o assédio moral como qualquer tentativa de intimidação, imposição ou coação para com uma pessoa, seja ela um superior ou não, podendo ocorrer, também, por um colega de trabalho, em que haja a colocação em uma situação desconfortável, como agressão verbal. Declara que a construção dessa definição se dá através da vivência de experiências em que foi submetido a situações de assédio moral em outra unidade e, sutilmente, nessa unidade analisada.
Entrevistado 5	S5 compreende assédio moral como a invasão do espaço e da liberdade do outro, abrangendo a ausência de respeito, sob qualquer circunstância, e ainda a falta de conhecimento, ou sabedoria, de convívio com a sociedade. Dessa forma, identificaria o assédio como a ocorrência de abuso de autoridade praticado hierarquicamente. A construção dessa definição se deu através de notícias em canais de informação e pela vivência. Para S5, o abuso de autoridade hierarquicamente característico do assédio moral é um problema claro, estrutural e que ocorre na instituição pesquisada. Contudo, nunca vivenciou pessoalmente tal violência ou ouviu relatos formalizados por terceiros sobre a situação.
Entrevistado 6	S6 considera o assédio moral como uma exploração de poder, em que a pessoa abusa do poder que possui para solicitar coisas em exagero. A chefia é colocada como possível origem do assédio. A construção dessa análise se deu através de conversas com colegas no ambiente de trabalho. Apesar de declarar não ter passado por estas situações no ambiente de trabalho, acredita conseguir identificá-las com facilidade.
Entrevistado 7	S7 pondera sobre a dificuldade de definição do que é o assédio moral. Em resumo, acredita ser o tratamento pejorativo e desmerecedor de um assunto relevante a um pelo outro, em que o último sobrepõe e valoriza a sua opinião sobre a do primeiro. A construção dessa definição tem como ponto de partida experiências a partir de mudanças na vida pessoal. S7 declara já ter sido vítima de assédio moral na atual instituição.
Entrevistado 8	S8 compreende o assédio moral a partir do momento em que uma pessoa, com posição superior, seja ela oficializada pela instituição ou em que haja a interpretação e a identificação deste outro como uma pessoa superior, executa um processo de intimidação para silenciar outrem. Sobre a consciência e definição do assédio moral, S8 declara que a convivência com a instituição, que é aberta e composta por pessoas politizadas, colaborou para a construção do conceito. S8 relata ter vivenciado e testemunhado diversos casos de assédio moral e de cunho sexual dentro da unidade analisada.

Fonte: dados primários

Os descritos no Quadro 4 são as transcrições de respostas dos questionamentos: “O que você entende por assédio moral?”; “Como conheceu o conceito de assédio moral?”; “Você se considera capaz de identificar uma situação de assédio moral?”. As pessoas também foram impelidas a compartilhar experiências de vivência ou testemunhos sobre as maneiras como tais situações foram solucionadas, assim como as instâncias procuradas.

As respostas obtidas relembram que a definição de assédio moral segue de forma complexa, não podendo ser totalmente padronizada em um mesmo modelo. No

entanto, percebe-se que a essência da definição engloba uma expressão congruente à literatura visitada: abuso de poder.

Essas definições são habitualmente caracterizadas pelo modo vertical (do superior para o subordinado) por parte dos servidores. Contudo, há o entendimento de que o assédio pode ocorrer no sentido horizontal (entre colegas do mesmo nível), apesar de as falas nesse sentido serem apresentadas em menor número.

Nota-se ausência de relevância ou de menções no que tange ao fator repetição de um mesmo comportamento para que ele seja entendido como assédio moral, tal como preconiza a literatura. Genericamente, a relação de ocorrência de um caso direto em que, principalmente, o superior hierárquico ou aquele que se compreende como superior realiza uma atitude desrespeitosa para com o outro já se configura como assédio, ainda que esse ato errôneo tenha partido de tal pessoa pela primeira vez.

O quarto quadro viabiliza, também, a subdivisão do grupo entre aqueles que declaram já ter passado por situações de assédio, nomeados aqui de “submetidos à ocasião”, sendo cinco entre oito entrevistados, e o grupo de “não submetidos à ocasião”, composto por três servidores que compreendem não terem passado por tais situações.

Sobre o grupo de não submetidos à ocasião, são destacadas as falas de S3, relacionadas aos sentimentos pessoais mediante o testemunho de assédio moral com terceiros: “É uma sensação de impotência. Você fica chateado também, mas infelizmente é mais do mesmo, porque acontecem muitas situações de injustiça e humilhação, mas fica o sentimento de impotência.” (S3).

Da mesma forma, observa-se, através da fala S8, o testemunho de um caso envolvendo uma antiga diretora da unidade e sua reação à solicitação de um grupo de recém empossados na unidade. S8 explica que a situação aconteceu em público: “ela estava gritando, aos berros, com aquele grupo de pessoas, e eu, vendo aquilo, comecei a chorar. Não é possível! Isso não é ambiente para viver” (S8).

Apesar de a situação não envolver diretamente a entrevistada, presenciar o fato causou-lhe danos emocionais. Sobre esse fenômeno, Hoel e Cooper (2000) discorrem sobre o efeito do assédio se estender para além dos intimidados, afetando, também, os que o testemunham.

O destaque dado para o grupo de submetidos à ocasião é abundante em narrativas que indicam existir um pensamento de supremacia, por parte dos docentes,

em relação aos técnicos administrativos:

“[...] , mas casos de professores, principalmente que têm uma posição de achar que é hierarquicamente superior ao técnico. Não só aqui, mas é algo que a gente escuta em várias unidades. Do professor tratar o técnico como subalterno e achar que pode ensinar como o técnico pode fazer o trabalho.” (S2)

“A gente percebe a fala de docentes, alguns, de cima para baixo. Eu sou professor e você trabalha para mim, você atende às minhas necessidades. Isso é clássico.” (S7)

“Aqui tem muita diferenciação do que é docente e do que é funcionário.” (S8)

“Eu só participei uma vez de comemoração de Natal aqui [...] senta os professores de um lado e o pessoal da limpeza do outro [...]” (S8)

“Tem algumas exceções, mas lá no fundinho tem essa diferenciação.” (S8)

Por conseguinte, quatro dos cinco servidores que acreditam ter sido vítimas de assédio moral correlatam ações de intimidação, exaltação, desrespeito e solicitações de tarefas não inclusas na função sendo perpetradas por professores:

“Eu estava montando um laptop e um projetor da escola para o professor dar aula no auditório, mas aí ele trouxe o laptop dele e não quis usar o nosso. Só que o laptop dele não estava conversando com o projetor da escola. Ofereci o meu e ele aceitou, fizemos os procedimentos de montagem para começar a projetar e demorou. Ele se irritou, fechou o laptop, bateu, fez pá! E soltou um palavrão e saiu. Bateu e saiu. [...] não pedi desculpas ou agradeceu, nada.” (S1)

“Já aconteceu de um professor chegar no meu setor me dando bronca, colocando o dedo na minha cara, por eu ter cumprido o protocolo absolutamente estabelecido[...].” (S2)

“uma professora chega no setor, vira para mim e fala: ‘oi! Da para você ligar pro meu salão de beleza que eu tenho que desfazer a unha, mas eu tô em reunião e não vai dar tempo de desmarcar a minha unha.’” (S7)

“Aconteceu quando eu ainda estava em estágio probatório. Eu estava trabalhando no meu setor. Um dos professores, de educação física, entrou na sala e estava falando com meu chefe. Eles estavam organizando uma arrecadação de dinheiro [...] ele virou para mim e disse: ‘inclusive, S8, pode receber o dinheiro’. Eu virei e disse, de forma alta e espontânea: Nem pensar! Então, ele, grande e intimidador, veio para cima de mim e disse: ‘se seu chefe mandar, você vai fazer, sim!’” (S8)

“A diretora da escola (não a atual) chegou para mim e queria que eu assinasse por um levantamento como se eu fosse responsável pelo setor. Eu pedi desculpas, mas declarei que não iria assinar [...] a então diretora, insatisfeita com o meu posicionamento, saiu batendo pé, entrou na sala dos diretores e gritou que eu não queria assinar [...]” (S8)

Quando questionados a respeito de medidas tomadas para solucionar os ocorridos supracitados, os entrevistados pontuam não terem buscado vias oficiais.

Para S1, mesmo por meios oficiais, os resultados não seriam alcançados: “Não busquei outras instâncias, porque a gente sempre pensa que não vai dar em nada.” (S1)

Para outros, a solução foi encontrada através de atitudes próprias, com medidas mais enérgicas que se deram pelo confronto instantâneo às circunstâncias enfrentadas. Tais atitudes, porém, não são previstas ou recomendadas pela literatura recorrida:

“Eu posso dizer: eu sofri assédio, sim, mas eu não aceitei. Eu reagi!” (S7)

“Hoje eu vejo como esses casos foram uma forma de me intimidar, mas eu não me intimidei.” (S8)

“Na verdade, foram reações minhas. Não foram através da universidade.” (S8)

Contudo, são identificadas falas de arrependimento dos entrevistados por não terem recorrido a instâncias superiores para realizar denúncias:

“Aconteceu comigo, eu deveria ter gritado. Às vezes, é até um mal do brasileiro não correr atrás dos seus direitos.” (S1)

“Essa que entrou lá botando o dedo na minha cara, hoje eu já me arrependo de não ter solicitado um processo administrativo, porque eu acho que caberia ali, pelo menos, que ela respondesse administrativamente por aquilo porque realmente foi uma situação muito constrangedora e tinha testemunhas e tal [...], mas hoje eu acho que teria feito ela responder um processo, porque realmente não tem cabimento.” (S2)

“Mas agora, pensando alto, talvez seja um erro. Não basta eu ser bem resolvida. Talvez seja importante levar para uma instância superior para que isso não aconteça com aqueles que não são.” (S7)

Quando questionados sobre o conhecimento a respeito de setores de acolhimento ou de denúncia de casos, hipotéticos ou reais, os participantes das entrevistas citam regularmente unidades como ouvidoria, Pró-Reitoria de Pessoal e sindicato. A resposta de um dos entrevistados não teve relação com estes locais citados pelos demais, pois não possuía conhecimento dessas unidades, mas alegou dirigir-se ao conselho diretor local. Não obstante, para muitos dos entrevistados, não se pode sustentar um sentimento de credibilidade no conselho diretor, já que o mesmo é representado por professores. Entretanto, a figura da direção local aparece como um dos recursos primários e antecedentes aos demais.

5.2.3 Considerações sobre políticas de enfrentamento ao assédio moral e percepções sobre a confiabilidade da universidade para tratativa do tema

O terceiro bloco de perguntas pretendeu identificar se havia conhecimento sobre as medidas de enfrentamento contra o assédio. Com este objetivo, a pergunta inicial e primordial era: “Você tem conhecimento da existência de ações de enfrentamento ao assédio moral nessa instituição?”. Energicamente, as respostas obtidas negaram o conhecimento, com exceção de S1, que alega já ter ouvido falar, mas não soube detalhar tais informações. S8, por sua vez, apresentou uma fala emocionada e incisa sobre este assunto: “Não existe política de combate e prevenção ao assédio moral!” (S8)

O quarto bloco, por sua vez, é composto por quatro perguntas que objetivam identificar os sentimentos vivenciados referentes à tratativa dada pela universidade em relação ao tema. Nesse bloco, o último questionamento possibilitou suscitar propostas de ações de combate que podem ser utilizadas pela universidade e, mutuamente, acrescentam o aproveitamento deste trabalho acadêmico.

Quadro 5 – Perguntas do quarto e último bloco das entrevistas

Você considera que a universidade está comprometida com o combate ao assédio moral? Por quê?
Você confia na universidade para tratar desses assuntos?
Caso não haja conhecimento (das ações de enfrentamento), você se considera prejudicado por essa ausência?
Quais medidas deveriam ser adotadas para combater o assédio moral?

Fonte: produção original da autora

Em geral, as respostas obtidas para as perguntas do Quadro 5 são irregulares. Para metade dos entrevistados, não há uma visão de comprometimento da universidade no que tange ao combate ao assédio moral. É identificado na fala de quatro dos oito entrevistados o sentimento de incerteza acompanhado da baixa esperança de que haverá uma tratativa do tema.

No que se refere à percepção de prejuízos motivados pela ausência de informações a respeito de ações de enfrentamento pela instituição, percebe-se o maior número de respostas divergentes. Referente a isso, S5 destaca um grupo de trabalho criado pela Pró-Reitoria para a tratativa do tema e pauta sua confiabilidade nesse. Sobre este grupo, a investigação revelou que sua existência foi funcional durante a gestão do ano de 2018, tendo sido dissolvido após a mudança de reitoria em julho de 2019. Durante a vigência desse grupo, encontraram-se evidências de uma comissão de trabalho e de suas respectivas atividades, tais como: aplicação de questionário sobre assédio moral, cujo objetivo era mapear as ocorrências dessa

violência; promoção de capacitação aos dirigentes da universidade; mesas de debates com a participação do departamento de medicina do trabalho; e, ainda, palestras voltadas para saúde mental no ambiente de trabalho.

Para S8, o anseio pela aposentadoria sobrepõe-se a qualquer expectativa de atuação da universidade no fomento a ações de enfrentamento do assédio.

Finalmente, é possível identificar expectativas diante das respostas dadas ao quarto e último questionamento: “Quais medidas deveriam ser adotadas para combater o assédio moral?”. Mediante a essa pergunta, sete dos oito entrevistados apontam ações de enfrentamento para o combate e prevenção ao assédio moral na instituição. A exceção fica a cargo de S8, cujas esperanças parecem ter se esgotado. As proposições dos servidores abrangem desde divulgações de cartazes até a criação de grupos de trabalhos contínuos para tratar do tema.

O Quadro 6 é a apresentação simplificada das respostas obtidas para as perguntas correlatas no Quadro 5.

Quadro 6 - Relações de respostas de perguntas descritas no Quadro 5

Entrevistado	Respostas para a 1ª pergunta do quarto bloco	Respostas para a 2ª pergunta do quarto bloco	Respostas para a 3ª pergunta do quarto bloco	Respostas para a 4ª pergunta do quarto bloco
Entrevistado 1	Responde positivamente. S1 refere-se aos gerentes de Pró-Reitoria como “os maiores” e expressa crença de que esses não ficariam satisfeitos em saber da existência do assédio moral.	Responde positivamente.	Sobre sentir-se prejudicado, não emite resposta direta. Expressa que: “se acontece, deveria ser mais divulgado que está acontecendo para não acontecer” (S1).	Divulgação dos casos que acontecem.
Entrevistado 2	S2 discorre sobre o afastamento da unidade em que exerce suas atividades do <i>campus</i> central da universidade analisada.	Expressa incertezas, mas de esperanças tomadas de medidas pertinentes em de caso denúncias.	Reitera o fato do afastamento da unidade de sua lotação em relação ao <i>campus</i> central da universidade analisada e expressa sentir-se prejudicado por esse distanciamento geográfico.	Eventos de conscientização; palestras; instituição de comitê permanente para discussão contínua do tema.
Entrevistado 3	S3 Não considera a universidade comprometida com o tema por não haver divulgação quanto	Expressa incertezas sobre a confiabilidade. Nesse quesito, apesar da possibilidade de	Expressa não se sentir prejudicado com a ausência de informações por pertencer a um grupo de minorias	Palestras; cartazes. Para S3, é necessário instruir as pessoas que estão aptas a

	ao assédio.	buscar solucionar administrativamente com a instituição uma situação, pontua seu baixo índice de esperança em encontrar reais soluções. Para S3, a verdadeira forma de tratativa do tema se dá judicialmente.	suscetíveis ao assédio moral (mulher, negros, menos favorecidos financeiramente)	ocupar o cargo de direção. A melhor forma de combate é educando as pessoas.
Entrevistado 4	Para S4, a falta de uma política pública implementada é a maior evidência da ausência de comprometimento da universidade em combater o assédio moral. Em sua percepção, a universidade não está preparada para combater o assédio.	S4 expressa acreditar na obrigatoriedade da instituição em tratar das denúncias realizadas.	Considera não ser prejudicado por conhecer seus direitos, mas reconhece a deficiência existente no que tange às políticas de combate ao assédio.	Política de conscientização a respeito do tema, organizadas pelas direções das unidades; Canais institucionais de denúncias relacionados a essa violência, sendo geridos pela Pró-Reitoria de Pessoal e pelos departamentos responsáveis pela saúde e pela segurança do trabalhador.
Entrevistado 5	Sobre este bloco de perguntas, S5 referiu-se continuamente ao um grupo de trabalho constituído para a tratativa do tema. Pautada nesse grupo, respondeu positivamente às demais perguntas.	Não vê porque não confiar.	Faz referência ao grupo de trabalho para tratativa do tema.	Divulgação e estabelecimento de diálogo sobre o tema, constituindo conscientização e penalização.
Entrevistado 6	S6 responde positivamente ao primeiro questionamento por acreditar na seriedade da instituição pública.	Declara conhecer pessoas que trabalham na Pró-Reitoria (setor que poderia cuidar de denúncias) e expressa confiança no comprometimento dessas pessoas para com o trabalho.	Não se sente prejudicada.	Treinamentos para servidores em funções de chefia para que compreendam que atitudes podem ou não tomar para que não se configure o assédio.
Entrevistado 7	S7 expressa-se negativamente acerca deste questionamento. Para S7, o	Expressa o desejo de confiar na instituição, mas pontua seu baixo índice de	S7 sente-se prejudicada pela ausência de informação, pois não saberia	Disponibilização de um canal de denúncia com certificação de atendimento

	comprometimento caracteriza-se superficialmente, uma vez que a instituição está preocupada com a sua reputação perante a mídia, mas não necessariamente com o servidor.	esperança em ser escutada e respeitada.	acessar os setores responsáveis para dar tratativa correta ao tema, caso necessário, e também não saberia como auxiliar/informar terceiros que passassem por casos de assédio e necessitassem de tal informação.	rápido para registro de ocorrências, em cada unidade.
Entrevistado 8	S8 expressa-se negativamente acerca desse questionamento e justifica sua resposta pautada impossibilidade de a unidade de Pró-Reitoria atuar devido à grande extensão da universidade.	S8 expressa-se negativamente acerca desse questionamento preferiu-se abster-se de justificativa.	Apresentou um intenso sentimento de descrédito na universidade no que se refere a esse assunto.	Considera que a instrução às pessoas a respeito do tema não tem funcionalidade prática, e destina-se apenas à formalização inócua de ações.

Fonte: dados primários

6 REFLEXÕES FINAIS

O presente estudo visou identificar e descrever as percepções dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal localizada na cidade do Rio de Janeiro acerca das políticas de prevenção e de combate ao assédio moral adotadas por essa instituição.

Os dados e percepções foram obtidos através de um questionário online e aprofundados através da aplicação de entrevistas em que àqueles que se propuseram a participar foram incentivados a falar livremente sobre suas definições de assédio moral e compartilhar depoimentos sobre suas perspectivas de vivências de casos ou não. Associada a esses depoimentos, a literatura revisada reforça a complexidade da definição do tema aqui estudado.

A experiência possibilitou identificar que, convergente à literatura, o assédio moral está sendo identificado habitualmente no seu modo vertical. Entretanto, para o grupo de participantes, questões como frequência e repetição, que são preconizados pela revisão bibliográfica, não são, necessariamente, um fator de identificação para a submissão de situações de assédio. Essa controvérsia justifica a necessidade de trazer maior destaque ao debate sobre tema, não só no ambiente estudado como também na sociedade. Todavia, os fatos coletados não apontam para aquilo que Piñuel (2014) chama de “conflitos saudáveis”. A notoriedade de existência de uma divisão de classes que se distinguem entre professores e técnicos administrativos traz conjecturas sobre a qualidade do clima organizacional da instituição e indica a necessidade de compreensão do assédio moral no contexto no qual os servidores estão inseridos.

O delineamento da percepção dos servidores em relação às medidas adotadas pela universidade para prevenir e combater o assédio moral aponta para a possível inexistência dessas medidas ou para a ineficácia na divulgação delas. Essas percepções foram, primeiramente, indicadas pelos questionários e, posteriormente, confirmadas pelas entrevistas. Os resultados culminam em um consenso de incertezas e de desesperanças, sendo acrescentadas da ausência de confiabilidade na universidade para gerar ações corretivas em casos de denúncias ao assédio moral.

Embora o objetivo deste trabalho fosse captar as percepções, conforme explicitado anteriormente, o estudo incorporou a possibilidade de sugestões de medidas de prevenção e de combate ao assédio moral. Parte das proposições

suscitadas coadunam-se com o modelo apresentado pelo TCU de combate e de enfrentamento ao assédio.

Objetivando pesquisas futuras, recomenda-se a investigação da percepção do assédio moral partindo da perspectiva dos professores universitários da instituição, sendo possível a aplicação dessa mesma pesquisa. Pesquisas sobre o clima organizacional da instituição tornam-se pertinentes para que se conheçam suas fraquezas e necessidades de pontos de melhorias. Propõe-se um estudo exploratório sobre reais casos de assédio moral considerando a questão da frequência e da repetição. Contudo, salienta-se a necessidade da divulgação contínua dos dados e dos resultados obtidos por meio das pesquisas em canais de divulgação, para que os servidores da instituição tenham acesso. É pertinente a ampliação dessa pesquisa a outras unidades, até que se tenha a totalidade universitária, almejando que tais resultados possam colaborar para a tomada de medidas que gerem resultados e mudanças notórias na cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Portugal: Edições 70 LTDA, 1977. 229 p.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Assédio Moral: a violência sutil**. Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil. 2005. 236 f. Tese (doutorado em psicologia social) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC, São Paulo, 2005.

BRADASCHIA, Carisa Almeida. **Assédio Moral no Trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção**. 2007. 230 f. Dissertação (mestrado em administração de empresas) – Escola de Administração de empresas de São Paulo-Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

BRASIL: SENADO FEDERAL. **Assédio [livro eletrônico]**. Brasília, Coordenação de Edições, 2016. E-book. Disponível em: <https://pt.scribd.com/read/376608969/Assedio#> acesso em 18/04/2022.

BRETAS, Paula Fernandes Furbino; NETO, Henrique Luiz Caproni; MOURA-PAULA, Marcos. Assédio Moral sutil em uma organização pública do poder legislativo. **Revista Gestão e Secretariado**. São Paulo, V.11, n.3, p. 1-26, 2020.

EINARSEN, Stale. The Nature and causes of bullying at work. **International Journal of Manpower**. Norway, V. 20, n 1/2, p. 16-27, 1999. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/247932874_The_nature_and_causes_of_bullying_at_work. Acesso em: 22 de abril de 2022.

FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas- RAE**. São Paulo, V.41, n. 2, p. 8-12, 2001.

FREITAS, Maria Ester de. Quem paga a conta o assédio moral no trabalho? **Revista de Administração de Empresas- RAE**. São Paulo, V.6, n°1, 2007.

FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. (2008). **Assédio Moral no Trabalho**. [Livro Eletrônico]. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2008. 169 p.

GEPHART, R. P. The textual approach: Risk and blame in disaster sensemaking. **Academy of Management journal**. V.36, p. 1465-1514, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisas social**. 6º edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2008. 200 p.

HELOANI, Roberto. Assédio Moral: a dignidade violada. **Aletheia**. nº22, p. 101-108, 2005. Disponível em:
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942005000200010. Acesos em: 22 de março de 2022.

HIRIGOYEN, Marie- France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 17º edição. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Basil Ltda, 2019. 224p.

HOEL, H. & COOPER, C.L. Destructive Conflict and Bullying at Work. Manchester School of Management, University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST). Novembro de 2000.

LEYMANN, Heiz. (1990). *Mobbing and Psychological Terror at Workplace*. **Violence and Victims**. v. 05, nº02. p. 119-126, 1990. Disponível em:
[https://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(3\).pdf](https://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(3).pdf)> acessado em 31/03/2022.

LEYMANN, Heiz. *O conteúdo e desenvolvimento de Mobbing no trabalho*. **Revista Europeia do trabalho e psicologia organizacional**, v.5, nº.2, p. 165-184, 1996. Disponível em:
https://www.academia.edu/2436023/The_content_and_development_of_mobbing_at_work>

BRASIL. Lei nº 8112 de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário oficial da União**, 18 de abril de 1991.

RIO DE JANEIRO (estado). Lei 3.921 de 23 de agosto de 2002. Veda o assédio moral no trabalho dos órgãos, repartições ou entidades da administração centralizada, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, do poder legislativo, executivo ou judiciário do estado do Rio de Janeiro, inclusive concessionárias e permissionárias de serviços estaduais de utilidade ou interesse público, e dá outras providências. **Diário Oficial**, 27 de agosto de 2002.

MENDONÇA, Juliana Moro Bueno; SANTOS, Marcelo Augusto Finazzi; PAULA, Kesley Moraes de. Assédio moral no trabalho: Estado de arte e lacunas de estudo. **Gestão e Regionalidade**. São Caetano do Sul, V.34, n. 100, p. 38-55, 2018. Disponível em: <doi: 10.13037/gr.vol34n100.4399> acessado em 19 de Abril de 2022.

MENEZES, Denis. Impactos do assédio moral organizacional no serviço público. **Conteúdo Jurídico**, Brasília-DF. Janeiro de 2019. Disponível em:< <https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/52585/impactos-do-assedio-moral-organizacional-no-servico-publico>> acessado em 10 de abril de 2022.

MOREIRA, Katia Denise; GUIMARÃES Fernanda; BROCKER, Renata; OLIVO, Luis Carlos Cancellier de. Gestão de Pessoas no ensino superior público: reflexões sobre o assédio moral no ambiente de trabalho. in XIII COLÓQUIO INTERNACIONAL SOB GESTÃO PÚBLICA UNIVERSITÁRIA NAS AMÉRICAS, 2013. Disponível em:< <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114866>. Acessado em 04/04/2022.

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa; ESPINOSA, Leonor María Cantera. Assédio Moral no trabalho: a compreensão dos trabalhadores sobre a violência. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, V. 9, n. 2, p. 205-219, Julho-agosto, 2018. Disponível em: < <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/629> > acessado em: 05 de abril de 2022.

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzane da Rosa. Assédio moral no trabalho: consequências identificadas por servidores docentes e técnicos administrativos em uma universidade federal brasileira”. **Revista GUAL**. São Paulo, V. 05, n. 3, p.264-286. Dez, 2012.

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzane da Rosa; NUNES, Leticia Sares. Assédio moral em universidade: a violência identificada por servidores docentes e técnicos-administrativos. **Revista Organizações em contexto**. São Bernardo do Campo, V. 09, nº18, págs. 25-61. Jul/dez, 2013. Disponível em<<https://www.metodista.br/revistas/revistasmetodista/index.php/OC/article/view/4288>> acessado em: 29 de março de 2022.

Núcleo de Estudos de Trabalho e Constituição do Sujeito – **Universidade Federal de Santa Catarina**. Disponível em:<http://www.assediomoral.ufsc.br/?page_id=416> Acessado em 02/04/2022.

OLIVEIRA, Amanda Carolina de; LOPES, Luis Felipe Dias; GAI, Maria Julia Pegoraro; ALMEIDA, Damiana Machado de; ROSA, Ana Claudia da; LIMA, Mauren Pimentel. Assédio moral no trabalho e as estratégias de enfrentamento na opinião de servidores técnicos- administrativos federais. **Economia e Gestão**. Belo Horizonte, V. 21, n. 60, p. 142- 159. Set/ Dez, 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Violência e assédio no mundo do trabalho**: um guia sobre a convenção nº 190 e a Recomendação nº 206. 2021.

PIOVESAN, Eduardo; SIQUEIRA, Carol. **Câmara aprova punição para assédio moral no trabalho**. Site Câmara de deputados, 12 de março de 2019. Disponível em:< <https://www.camara.leg.br/noticias/553265-camara-aprova-punicao-para-assedio-moral-no-trabalho/%3E>> acesso em 06/04/2022.

PIÑUEL, I. **Por si acaso te acosan...: 100 cosas que necesitas saber para salir del acoso psicológico en el trabajo**. Buenos Aires: Códice, 2014. E- book. Disponível em: < https://www.amazon.com.br/Por-acaso-acosan-mobbing-Spanish-ebook/dp/B00NS4KYWE/ref=sr_1_1?_mk_pt_BR=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&crd=37EE762P XK146&keywords=PI%C3%B1UEL&qid=16608444>

[34&s=books&sprefix=pi%C3%B1uel%2Cstripbooks%2C135&sr=1->](#) acesso em 05/04/2022.

ROCHA, Graziane Muniz; BRITO, Herica Landi de; FILHO, Bento Alves da Costa. Assédio moral no trabalho e seu impacto afetivo: percepção dos servidores de uma instituição governamental. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo. V. 11, n. 01, p. 156-175, 2021.

RODRIGUES, Míriam; FREITAS, Maria Ester de. Assédio Moral nas instituições de ensino superior: um estudo de sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência. **Caderno EBAPE. BR**. Rio de Janeiro, v.12, n. 02, p. 284-301, 2014.

SALIN, Denise. Ways of Explaining Workplace Bullying: A review of Review of Enabling, Motivating, and Precipitating Structures and processes in the Work Environment. **Human Relations**. Finland. V. 56, nº10, p. 1213-12132, 2003. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00187267035610003>.> acessado em 05 de abril de 2022.

SILVEIRA, Amanda Almeida da. **O impacto da mobilidade urbana no acesso e permanência na universidade**: Estudo sob a perspectiva de gênero. 2020. 48 f. Trabalho de conclusão do curso da especialização em gestão pública – Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020.

TCU - Tribunal de Contas da União: **Prevenção e Combate ao assédio: práticas e modelo para implantação**. 05 de Maio de 2022. 1 vídeo (2h:57min) [live]. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/prevencao-e-combate-ao-assedio-praticas-e-modelo-para-implantacao.htm>>. Participação de Bruno Dantas, Dione Barbosa, Liz Soboll, Claudia Mancebo, Maria Estela Baione, Salize Monteiro, Illana Trumbica, Carmen Lucia Correa Costa, Gilberto Jr.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia. Assédio Moral nos Ambientes corporativos. **Caderno EBAPE. BR**. Rio de Janeiro, V.13, nº4. Artigo 9, p.821-851, Out/ dez, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Sjm9fRK3ZwPqsRxvWB5ytwx/>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2° edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1998. 90 p

ANEXOS

Anexo A- Apresentação do questionário online

Questionário sobre Conhecimentos e Percepções acerca das medidas de enfrentamento ao assédio moral.

Caro participante, este é um instrumento de coleta de dados, que servirá de subsídio para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso do Programa de Especialização em Gestão Pública do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

O objetivo do trabalho é identificar se os servidores técnico-administrativos conhecem as medidas de enfrentamento ao assédio moral adotadas por esta Universidade e as considerações pessoais acerca dessas medidas. Para isso, está sendo aplicado um questionário anônimo, que virá acompanhado de um convite para participação de uma entrevista, podendo ser aceito ou não.

A sua participação é muito importante e consistirá em responder as questões propostas, auxiliando na compreensão aprofundada da relação de percepção sobre o assunto. O processo é composto por duas etapas cruciais e, portanto, deixo aqui o esclarecimento que sua privacidade e completo anonimato serão respeitados. Comprometo-me com a divulgação apenas dos resultados gerais desta pesquisa.

Desde já, agradeço a sua atenção e colaboração.

1) Com qual gênero você se identifica? *

- Masculino (homem cisgênero)
- Feminino (mulher cisgênero)
- Homem Transgênero
- Mulher Transgênero
- Homem Transexual
- Mulher Transexual
- Não sei Responder
- Não quero responder
- Outros...

2. Qual a sua idade? *

Texto de resposta curta

3. Qual a sua etnia? *

- Branca
- Afrodescendente
- Asiática
- Parda
- Indígena
- Outros...

4. Qual o seu tempo de vínculo empregatício com esta universidade? *

- recém empossado - (abaixo de um ano)
- em estágio probatório (entre 01 e 03 anos)
- Estável (a partir de 03 anos)
- Próximo a aposentadoria (período a partir de 25 anos)

...

5. Qual nível de formação acadêmica é exigência no edital do seu concurso público? *

- Ensino Fundamental
- Nível médio
- Nível médio e Técnico
- Graduação
- Pós-Graduação - Especialização
- Pós-Graduação - Mestrado
- Pós-Graduação - Doutorado
- Outros...

6. Você possui formação acadêmica além das exigidas no edital do seu concurso? *

- Sim.
- Não.

7. Você ocupa cargo de direção ou tem função gratificada? *

- Sim.
- Não.

8. Você considera que esta instituição reconhece a possibilidade de existência de assédio moral? *

- Sim.
- Parcialmente.
- Não.

9. Você já viu e/ou ouviu algum tipo de divulgação sobre o tema assédio moral dentro desta organização (o que é; como combater; onde denunciar e outros)? *

- Sim.
- Não.

10. Você conhece as políticas de enfrentamento ao assédio moral estabelecidas por esta instituição? *

- Sim.
- Conheço parcialmente.
- Não.

11. Como você teve acesso as informações das medidas de enfrentamento ao assédio moral desta instituição? (Pode marcar mais de uma opção) *

- Fui Informado na cerimônia de posse do concurso público.
- Fui informado ao chegar no departamento ao qual estou vinculado.
- E-mails institucionais informativos.
- Palestras.
- Divulgação em murais.
- Precisei buscar informações por conta própria.
- Não obtive acesso.

12. Você considera essas medidas boas e capazes de proteger as pessoas do assédio moral? *

- Sim.
- Sim, mas podem ser melhoradas.
- Não, elas não cumprem a finalidade.
- Desconheço as medidas de enfrentamento.
- Não sei responder.

13. Você considera que esta instituição se compromete com a conscientização contínua de seus servidores no enfrentamento ao assédio moral? *

- Sim.
- Sim, mas pode melhorar.
- Não, não tenho essa percepção.
- Não sei responder.

14. Reconhecendo que há políticas de enfrentamento ao assédio moral na UFRJ, você considera que: *

- Não reconheço a existência de políticas de enfrentamento ao assédio moral nesta instituição.
- São eficazes.
- São condicionadas a algumas pessoas e alguns setores.
- Há pouca aplicabilidade no cotidiano.
- Estão restritas ao papel e não refletem nas relações cotidianas da instituição.

15. Você aceitaria expandir a conversa sobre esse tema de pesquisa, através de uma entrevista, cujo anonimato seguirá preservado, para auxiliar na produção de um artigo científico? *

- Sim, posso aceitar esse convite.
- Não, não me sinto confortável para falar sobre o tema.
- Não me sinto confortável para falar sobre essa instituição em relação a esse tema.
- Não, por questões pessoais.

16. Se sua resposta anterior foi sim, informe apenas o número de seu telefone para contato.
Obrigada.

Texto de resposta curta
.....

Anexo B – Apresentação das perguntas semiestruturadas realizadas a direção escolar

ROTEIRO DE ENTREVISTA – DIRETORIA

DATA:	
HORÁRIO DE INÍCIO:	CÓDIGO DE IDENTIFICAÇÃO:
HORÁRIO DE FINALIZAÇÃO:	

IDENTIFICAÇÃO DE GÊNERO:

IDADE:

FORMAÇÃO ACADÊMICA COMPLETA:

FORMAÇÃO PADRÃO DOS DIRETORES DA UNIDADE:

ÁREA DE ATUAÇÃO:

TEMPO DE VÍNCULO COM A INSTITUIÇÃO:

TEMPO EXECUTANDO ATIVIDADES DE DIREÇÃO:

PERGUNTAS PARA PESQUISA SEMI ESTRUTURADA

- 1.1 O que você entende por assédio moral?
- 1.2 Como conheceu o conceito de assédio moral?
- 1.3 Você se considera a possibilidade de existência de situações de assédio moral nesta instituição?
- 1.4 Como ocorre as orientações advindas da alta cúpula da universidade sobre a tratativa do tema? Existe alguma orientação mais direta?"
- 1.5 A ausência de instrução da reitoria é considerada como prejudicial para a direção/ da unidade?
- 1.6 Qual seria / como seria a autonomia da unidade para tratativa de ocorrências do assédio moral?
- 1.7 Como seria tratado casos de denúncias de assédio moral nesta unidade?
- 1.8 Existe algum movimento, atual, dessa organização no sentido de conscientização ou prevenção do tema?
- 1.9 Considera já ter sido vítima de assédio moral na posição/função atual? Se sim, questionar o porquê acredita que foi assediada?
- 1.10 Caso não, questionar se considera já ter vivido em outras funções dentro dessa universidade?

Anexo C- Apresentação das perguntas semiestruturadas realizadas ao público voluntário

ROTEIRO DE ENTREVISTA

DATA:	
HORÁRIO DE INÍCIO:	CÓDIGO DE IDENTIFICAÇÃO:
HORÁRIO DE FINALIZAÇÃO:	

IDENTIFICAÇÃO DE GÊNERO:

IDADE:

FORMAÇÃO ACADÊMICA COMPLETA:

FORMAÇÃO ACADEMICA NECESSÁRIA PARA O CARGO DO EDITAL:

ÁREA DE ATUAÇÃO:

TEMPO DE VÍNCULO COM A INSTITUIÇÃO:

PERGUNTAS PARA PESQUISA SEMI ESTRUTURADA

(BLOCO 01)

- 1.1 O que você entende por assédio moral?
- 1.2 Como conheceu o conceito de assédio moral?
- 1.3 Você se considera capaz de identificar uma situação de assédio moral?

(BLOCO 02)

2.1 Você acha que já foi vítima ou viu alguém ser vítima de assédio moral dentro dessa universidade? (em caso de resposta positiva, utilizar questionamento de A-E; em caso de resposta negativa, pular para bloco 03 e 04).

- a) Como desenvolveu uma solução para esta situação?
- b) Como você considera que a universidade tratou "a vítima"? Você observou justiça ou busca de solução?
- c) Você considera que as ações de enfrentamentos adotadas por essa instituição são "suficientes" para combatê-lo?
- d) Como você conheceu os canais de atendimento para as vítimas?
- e) Você considera que há confiabilidade nesses canais de denúncia que visam a solução e combate do assédio?

(BLOCO 03)

- 3.1 Você tem conhecimento da existência de ações de enfrentamento ao assédio moral nessa instituição?
- 3.2 Como você obteve esse conhecimento?
- 3.3 O que você pensa sobre essas medidas/ ações de enfrentamento?
- 3.4 Você considera que essas ações são suficientes?

(BLOCO 04)

- 4.1 Você considera que a universidade está comprometida com o combate ao assédio moral? Porque?
- 4.2 Você confia na universidade para tratar esses assuntos?
- 4.3 Caso não haja conhecimento, você se considera prejudicado pela falta de ação da universidade no que tange a esse assunto?
- 4.4 Quais medidas deveriam ser adotadas para combater o assédio moral?

Anexo D – apresentação do termo de consentimento para participação da pesquisa

PESQUISA SOBRE PERCEPÇÃO DA EFICÁCIA DAS MEDIDAS DE ENFRENTAMENTO AO ASSÉDIO MORAL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIMENTO

Caro participante, este é um instrumento de coleta de dados da segunda etapa da pesquisa que servirá de subsídio para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso do Programa de Especialização em Gestão Pública do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

O objetivo do trabalho é identificar se os servidores técnico-administrativos conhecem as medidas de enfrentamento ao assédio moral adotadas por esta Universidade e as considerações pessoais acerca dessas medidas. Esta etapa é caracterizada pela coleta de dados através de entrevistas, as quais serão gravadas e posteriormente, transcritas, a fim de que se faça uma análise qualitativa de seus conteúdos. Cabe salientar que não haverá qualquer tipo de identificação dos participantes e os dados serão tratados de forma sigilosa.

Em caso de dúvidas em relação ao estudo ou se você não desejar mais fazer parte do mesmo, favor entrar em contato pelo telefone (21) 977051046, ou pelo e-mail serafimandrade.daiane@gmail.com. Se você estiver de acordo em participar, podemos garantir que as informações serão confidenciais.

ASSINATURAS:

Pesquisador principal: Amanda Almeida da Silveira, especialista em gestão pública.

Pesquisador responsável: Daiane Serafim A. Barros, estudante em gestão pública.

Eu, _____, fui esclarecido sobre a pesquisa A PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DE UMA UNIVERSIDADE SOBRE AS MEDIDAS DE ENFRENTAMENTO DO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO e concordo que meus dados sejam, anonimamente, utilizados na realização da mesma.

Assinatura: _____

SIAPE: _____