

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Alessandra Cristina Zanetti

O assédio moral no trabalho na percepção dos Técnicos Administrativos em Educação da
Universidade Federal de Juiz de Fora

Juiz de Fora
2026

Alessandra Cristina Zanetti

O assédio moral no trabalho na percepção dos Técnicos Administrativos em Educação da
Universidade Federal de Juiz de Fora

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado Profissional em Administração
Pública em Rede Nacional – PROFIAP da
Universidade Federal de Juiz de Fora, como
requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Administração Pública. Linha de
pesquisa: Administração Pública e
Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Gasparetto Junior

Juiz de Fora

2026

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Zanetti, Alessandra Cristina .

O assédio moral no trabalho na percepção dos Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora / Alessandra Cristina Zanetti. -- 2026.

212 f. : il.

Orientador: Antonio Gasparetto Junior

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, 2026.

1. Assédio Moral no Trabalho. 2. Violência Simbólica. 3. Percepção. 4. Universidade Federal. 5. Política Institucional de Enfrentamento. I. Gasparetto Junior, Antonio, orient. II. Título.

Alessandra Cristina Zanetti

O assédio moral no trabalho na percepção dos Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública. Área de concentração: Administração Pública

Aprovada em 15 de julho de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antônio Gasparetto Júnior - Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Luiz Marcelo Martins do Amaral Carneiro Cabral

Universidade Federal da Paraíba

Profa. Dra. Joana de Souza Machado

Universidade Federal de Juiz de Fora

Juiz de Fora, 10/07/2026.



Documento assinado eletronicamente por **Joana de Souza Machado, Professor(a)**, em 15/07/2026, às 23:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Gasparetto Júnior, Professor(a)**, em 20/07/2026, às 13:52, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **LUIZ MARCELO MARTINS DO AMARAL CARNEIRO CABRAL, Usuário Externo**, em 23/07/2026, às 10:13, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **3078504** e o código CRC **875A648A**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, pelo incentivo constante à educação e pelos valores transmitidos que busco sempre em minha trajetória. Em especial, à minha mãe, por sua presença incondicional, pelo carinho, pela escuta e pela força oferecida nos momentos mais difíceis. Seu apoio foi essencial para que este trabalho se tornasse possível.

À minha irmã Letícia, agradeço pelo companheirismo, pela compreensão e pelo incentivo ao longo dessa caminhada.

Aos colegas de turma, especialmente Louise, Marianna e Wanderson, pela troca de experiências, reflexões compartilhadas, apoio mútuo durante o curso e nos almoços e jantares no RU tornando essa jornada mais leve e divertida. Espero que a amizade construída perdure ao tempo.

Aos professores do curso, agradeço pelos conhecimentos transmitidos, pela dedicação e pelas contribuições acadêmicas que foram fundamentais para minha formação, sobretudo ao Professor Dr. Virgílio César da Silva e Oliveira por sua sempre tão gentil disponibilidade em tirar dúvidas e as importantes contribuições para esse trabalho.

Aos colegas de trabalho da Central de Atendimento e à chefia da Diretoria de Imagem e toda equipe, agradeço pela compreensão e pelo suporte oferecido ao longo do mestrado, especialmente diante das demandas conciliadas entre o trabalho e a vida acadêmica.

E ao meu orientador, Professor Dr. Antonio Gasparetto Júnior, expresso minha profunda gratidão pela condução cuidadosa deste trabalho, pela disponibilidade, pelas contribuições valiosas, pela dedicação e pela confiança depositada durante todo o processo de pesquisa e escrita.

Por fim, dedico este trabalho ao meu querido avô Juca, que infelizmente não pode vê-lo concluído, mas que tenho certeza teria ficado muito feliz por mais essa conquista.

RESUMO

Objetivo da pesquisa: O assédio moral no trabalho tem se consolidado como uma das principais formas de violência presentes nas organizações contemporâneas, atingindo também as instituições públicas de ensino superior e impactando as relações de trabalho, a saúde dos servidores e a qualidade do serviço público. Nesse contexto, esta pesquisa teve como objetivo analisar a percepção dos Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) acerca dos conceitos e práticas que caracterizam o assédio moral no trabalho e como a política institucional implementada em 2024 tem influenciado essa percepção. Enquadramento teórico: a perspectiva teórica adotada insere-se na linha de pesquisa “Administração pública e organizações”, articulando discussões sobre violência simbólica, assédio moral, relações de poder, organizações públicas e políticas de enfrentamento ao assédio no contexto universitário. O referencial teórico fundamenta-se principalmente nas contribuições de Pierre Bourdieu acerca do poder e da violência simbólica, dialogando com autores como Marie-France Hirigoyen e demais estudiosos da violência laboral. Metodologia: trata-se de uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, com utilização de revisão de bibliografia e pesquisa documental. Para a coleta de dados empíricos, aplicou-se um questionário junto aos Técnicos Administrativos em Educação vinculados a pró-reitorias específicas da UFJF. Os dados obtidos foram analisados qualitativamente, considerando os principais temas e categorias relacionados à compreensão do fenômeno, suas manifestações, consequências, considerando também o contexto da política institucional. Resultados: Os resultados evidenciaram que os participantes possuem percepção relativamente consistente sobre os elementos que caracterizam o assédio moral, reconhecendo práticas abusivas quando se manifestam de forma mais explícitas. Entretanto, os dados também demonstraram que determinadas situações de violência acabam naturalizadas no cotidiano institucional, ao passo que algumas práticas legítimas de gestão e exercício do poder diretivo podem ser interpretadas equivocadamente como violência laboral. Além disso, constatou-se a necessidade de ampliação da divulgação da política e suas ações entre os servidores. Originalidade/relevância: A originalidade da pesquisa reside no debate sobre assédio moral no trabalho tomando como objeto de análise a percepção dos servidores em uma universidade federal após a implementação de uma política institucional específica de enfrentamento ao assédio. Contribuições práticas (impacto): Como contribuição prática, a pesquisa resultou na elaboração de um relatório técnico conclusivo voltado à capacitação dos servidores da UFJF, estruturado a partir de uma proposta de design instrucional para curso formativo sobre assédio moral no trabalho. Espera-se que o estudo contribua para o fortalecimento das ações preventivas, para a consolidação

da política institucional e para a promoção de relações de trabalho mais éticas, saudáveis e democráticas no ambiente universitário.

Palavras-chave: Assédio Moral no Trabalho; Violência Simbólica; Percepção; Universidade Federal; Política Institucional de Enfrentamento.

ABSTRACT

Research objective: Workplace harassment has become one of the main forms of violence present in contemporary organizations, also affecting public higher education institutions and impacting labor relations, employees' health, and the quality of public services. In this context, this research aimed to analyze the perception of Administrative Technical Staff in Education at the Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) regarding the concepts and practices that characterize workplace harassment and how the institutional policy implemented in 2024 has influenced this perception.

Theoretical framework: The theoretical perspective adopted is situated within the research line "Public Administration and Organizations," articulating discussions on symbolic violence, workplace harassment, power relations, public organizations, and anti-harassment policies in the university context. The theoretical framework is based on the contributions of Pierre Bourdieu concerning power and symbolic violence, engaging in dialogue with authors such as Marie-France Hirigoyen and other scholars of workplace violence.

Methodology: This is a descriptive study with a qualitative approach, based on literature review and documentary research. For the collection of empirical data, a questionnaire was administered to Administrative Technical Staff in Education linked to specific dean's offices at UFJF. The data obtained were analyzed qualitatively, considering the main themes and categories related to the understanding of the phenomenon, its manifestations and consequences, while also taking into account the context of the institutional policy.

Results: The results showed that the participants have a relatively consistent perception of the elements that characterize workplace harassment, recognizing abusive practices when they manifest themselves more explicitly. However, the data also demonstrated that certain situations of violence become normalized in the institutional routine, while some legitimate management practices and exercises of managerial authority may be mistakenly interpreted as workplace violence. In addition, the study identified the need to expand the dissemination of the institutional policy and its actions among employees.

Originality/relevance: The originality of this research lies in the debate on workplace harassment by taking as its object of analysis the perception of employees at a federal university after the implementation of a specific institutional anti-harassment policy.

Practical contributions (impact): As a practical contribution, the research resulted in the development of a final technical report aimed at training UFJF employees, structured through an instructional design proposal for a training course on workplace harassment. It is expected that the study will contribute to strengthening preventive actions, consolidating the institutional policy, and promoting more ethical, healthy, and democratic labor relations within the university environment.

Keywords: Workplace Harassment; Symbolic Violence; Perception; Federal University; Anti-harassment Policy.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Frequência das palavras mais recorrentes.....	82
Gráfico 2 – O assédio moral no trabalho como conduta negativa reiterada.....	84
Gráfico 3 – O assédio moral no trabalho como conduta negativa única.....	86
Gráfico 4 – O dano como caracterizador do assédio moral no trabalho.....	88
Gráfico 5 – O assédio moral e seu caráter sutil.....	89
Gráfico 6 – O assédio moral e a intencionalidade.....	91
Gráfico 7 – O assédio moral e desequilíbrio de poder.....	93
Gráfico 8 – Assédio moral em função de parentalidade.....	101
Gráfico 9 – Assédio moral em função de gênero.....	103
Gráfico 10 – O assédio moral em função de orientação sexual.....	106
Gráfico 11 – O assédio moral em função de diversidade racial.....	107
Gráfico 12 – O assédio moral vertical ascendente.....	108
Gráfico 13– O assédio moral horizontal, colateral ou transversal.....	110
Gráfico 14 – O assédio moral vertical descendente.....	111
Gráfico 15 – Reconhecimento do termo "assédio moral organizacional/institucional"	113
Gráfico 16 – Assédio moral e contextos organizacionais.....	117
Gráfico 17– Assédio moral no contexto da UFJF.....	118
Gráfico 18 – Principais causas das práticas de assédio moral no trabalho na UFJF	121
Gráfico 19 – Conhecimento da Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências da UFJF.....	124
Gráfico 20 – Contato com documentos e/ou materiais relacionados a Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências da UFJF.....	126
Gráfico 21 – Participação em eventos relacionados ao assédio moral no trabalho promovidos pela UFJF.....	127
Gráfico 22 – Efetividade da política institucional.....	129
Gráfico 23 – Contribuição da política para o entendimento sobre assédio moral.....	130
Gráfico 24 – Dificuldade de entendimento referente à alguns temas e conceitos relacionados ao assédio moral.....	131
Gráfico 25 – Respondentes que gostariam de obter mais informações a respeito do assédio moral no trabalho.....	132
Gráfico 26 – Formas pelas quais os pesquisados preferem obter mais informações sobre o Assédio moral.....	133

Gráfico 27 – Conteúdos de maior interesse entre os pesquisados.....	134
Gráfico 28 – Principais consequências do assédio moral no trabalho para a saúde física dos trabalhadores.....	136
Gráfico 29 – Principais consequências do assédio moral no trabalho para a saúde psíquica dos trabalhadores.....	137
Gráfico 30 – Principais consequências do assédio moral no ambiente de trabalho.....	138
Gráfico 31 – Principais consequências do assédio moral para as relações interpessoais e familiares.....	139

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sistematização dos critérios de configuração do assédio moral no trabalho...	38
Quadro 2 – Tipos de assédio moral no trabalho.....	42
Quadro 3 – Comparativo: os três tipos principais de Assédio moral no trabalho	55
Quadro 4 – Efeitos do assédio moral para a vítima.....	68
Quadro 5 – Etapas do modelo ADDIE.....	142

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – População de participantes da pesquisa.....	74
Tabela 2 – População e amostra de participantes da pesquisa.....	76
Tabela 3 – Perfil sociodemográfico da amostra.....	79
Tabela 4 – Perfil funcional da amostra.....	80
Tabela 5 – Percepção de quais ações são consideradas assédio moral no trabalho.....	97
Tabela 6 – Distribuição das respostas à afirmativa segundo o gênero dos participantes (a).....	102
Tabela 7 – Distribuição das respostas à afirmativa segundo o gênero dos participantes (b).....	104
Tabela 8 – Faixa etária versus conhecimento sobre o termo assédio moral organizacional / institucional.....	114
Tabela 9 – Tempo de serviço versus conhecimento sobre o termo assédio moral organizacional/institucional.....	114
Tabela 10 – Práticas que caracterizam o assédio moral organizacional.....	115
Tabela 11 – Local de atuação e percepção de ocorrência do assédio moral na UFJF.....	120
Tabela 12 – Tempo de serviço e percepção de ocorrência do assédio moral na UFJF.....	120
Tabela 13 – Local de atuação e contato com documentos e/ou materiais relacionados a política de enfrentamento ao assédio da UFJF.....	126

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAED	CENTRO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
CEP	COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA
EAD	EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
OIT	ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO
PROEX	PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO
PROGEPE	PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
PROGRAD	PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
PROPP	PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
TAE	TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO
TCLE	TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIMENTO
TCU	TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
TST	TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO
UFJF	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 O assédio moral no trabalho e a violência simbólica de Pierre Bourdieu	18
2.2 Conceituando o assédio moral.....	23
2.2.1 Origens.....	23
2.2.2 Conceitos.....	25
2.2.3 Critérios.....	32
2.2.4 Tipos de assédio moral.....	39
2.3 Distinções: o que não é considerado assédio moral.....	43
2.3.1 Assédio sexual.....	43
2.3.2 Estresse no ambiente laboral.....	44
2.3.3 Dano moral.....	45
2.3.4 Poder diretivo.....	46
2.3.5 Síndrome do desgaste pessoal ou Burnout.....	48
2.4 Assédio moral organizacional e institucional.....	48
2.4.1 Assédio moral organizacional.....	49
2.4.2 Assédio moral institucional.....	54
2.5 O assédio moral no serviço público e nas universidades.....	55
2.5.1 O assédio moral na administração pública.....	55
2.5.2 O assédio moral no contexto universitário.....	58
2.6 Políticas de prevenção e combate ao assédio moral.....	61
2.7 Consequências da violência laboral.....	66
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	72
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	78
4.1 Participação na pesquisa.....	79
4.2 Descrição dos participantes da pesquisa.....	79
4.3 O assédio moral no trabalho na percepção dos Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora.....	81
4.3.1 Percepção sobre o conceito de assédio moral no trabalho.....	84
4.3.1.1 Reiteração.....	84
4.3.1.2 Conduta única.....	85
4.3.1.3 Conduta danosa.....	87

4.3.1.4 Processo sutil.....	88
4.3.1.5 Intencionalidade	90
4.3.1.6 Desequilíbrio de poder.....	93
4.3.2 Percepção de quais ações são consideradas assediadoras.....	95
4.3.3 Percepção a respeito do perfil das vítimas de assédio moral.....	101
4.3.4 Percepção em relação aos tipos de assédio moral.....	108
4.3.5 Percepção em relação ao assédio moral organizacional.....	112
4.3.6 Percepção em relação à Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios da UFJF....	123
4.3.7 Percepção em relação às consequências do assédio moral no trabalho.....	135
5 SEÇÃO PROPOSITIVA.....	140
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	148
REFERÊNCIAS.....	151
ANEXOS.....	158
Anexo I – Declaração de uso ético da IA Generativa.....	158
Anexo II – Instrumento de pesquisa (questionário).....	159
Anexo III – Texto do e-mail convite para participar da pesquisa.....	171
Anexo IV – Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento (TCLE).....	172
APÊNDICE – RELATÓRIO TÉCNICO.....	173

1 - INTRODUÇÃO

O assédio moral, conforme dados da Organização Internacional do Trabalho, responsável pela primeira pesquisa global sobre a violência no mundo do trabalho, tem se consolidado como uma das principais formas de violência institucional presentes nas organizações contemporâneas, atingindo tanto o setor privado quanto a administração pública e afetando uma em cada cinco pessoas (OIT, 2022 apud Silva 2024).

Paralelamente dados do Tribunal Superior do Trabalho (TST), em 2023 o assédio moral foi a denúncia mais realizada pelos empregados das empresas no país. Cerca de sete, entre dez empresas receberam denúncias de práticas que caracterizam o fenômeno, além disso, transtornos mentais e comportamentais já são a terceira maior causa de afastamento das empresas. A violência laboral também está presente no setor público brasileiro, que assim como o setor privado, também passou por diversas mudanças em sua gestão, o que influenciou diretamente no aumento do número de denúncias relacionadas ao assédio moral, inclusive nas universidades federais, onde se detectou um aumento de 44,8% no número de processos julgados na justiça sobre assédio sexual e moral entre 2021 e 2023, com mais de 360 mil novas ações registradas no período (TCU, 2025).

Ainda que esse dado extrapole o assédio praticado no contexto de trabalho, abarcando também o fenômeno nas relações entre alunos e professores e entre os próprios alunos, esse é um dado relevante de como o assédio é frequente nessas instituições de ensino.

O crescimento desses números evidencia que o assédio moral não constitui um problema apenas interpessoal ou episódico, mas um fenômeno estrutural associado às formas contemporâneas de organização e gestão do trabalho. Nesse contexto, a violência laboral ultrapassa a dimensão individual e passa a refletir práticas institucionais marcadas pela intensificação do trabalho, pela competitividade, pela precarização das relações laborais e pela naturalização de condutas abusivas no cotidiano organizacional (Farias e Sousa, 2013). Em muitos casos, tais práticas acabam sendo banalizadas ou interpretadas como parte “normal” das exigências profissionais, dificultando tanto o reconhecimento do fenômeno quanto sua prevenção e enfrentamento.

No âmbito da administração pública, segundo Marzonni, Freitas e Pereira (2020), essas transformações relacionam-se diretamente às reformas administrativas implementadas nas últimas décadas e às políticas de austeridade fiscal que impactaram profundamente a gestão do trabalho no setor público. A crescente busca por eficiência, produtividade, racionalização

de recursos e redução de custos, característicos do modelo gerencialista, alterou as dinâmicas organizacionais das instituições públicas, inclusive das universidades federais. Embora tais mudanças tenham sido justificadas sob o discurso da modernização administrativa, também contribuíram para a intensificação das cobranças, sobrecarga de trabalho, fragilização das relações coletivas e aumento das pressões sobre os servidores públicos.

Nesse cenário, o debate sobre assédio moral passa necessariamente pela discussão da ética na administração pública e da responsabilidade institucional na construção de ambientes laborais saudáveis e respeitosos. Afinal, atos abusivos interpessoais ou práticas de gestão marcadas por humilhações, perseguições, isolamento profissional, desqualificação reiterada ou abuso de autoridade comprometem não apenas a saúde física e psíquica dos trabalhadores, mas também a qualidade do serviço público prestado à sociedade. Nas universidades públicas, os impactos tornam-se ainda mais relevantes, considerando o papel dessas instituições na produção de conhecimento e promoção do desenvolvimento científico e social.

As universidades federais configuram-se como lugares particularmente complexos em razão de suas estruturas hierárquicas, burocráticas e heterogêneas, envolvendo relações entre docentes, técnicos administrativos, estudantes, terceirizados e gestores. Tais características podem favorecer tanto a reprodução de práticas autoritárias quanto a invisibilização de determinadas formas de violência simbólica e institucional.

Assim, em um contexto de intensificação no debate sobre o tema e consequentemente o aumento da legislação acerca de ações que visam a conscientização e o enfrentamento do assédio moral e sexual no ambiente trabalho nas instituições públicas, (como a Resolução CNJ nº 351/2020, que estabeleceu a Política de Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual no âmbito do Poder Judiciário, a Lei nº 14.540/2023, que instituiu o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual no âmbito da administração pública, direta e indireta, federal, estadual, distrital e municipal, o Guia Lilás de 2023, cartilha que traz orientações relacionadas à prevenção e o tratamento de assédio moral e sexual no âmbito do Governo Federal elaborado pela Controladoria-Geral da União) que a Universidade Federal de Juiz de Fora instituiu, por meio da Resolução CONSU nº 109, de 10 de junho de 2024, a Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências no âmbito institucional.

A implementação da política representa um avanço importante para a universidade ao estabelecer diretrizes de prevenção, acolhimento, orientação, responsabilização e promoção de uma cultura institucional voltada ao respeito e à dignidade humana. Além disso, a

normativa amplia o debate na instituição acerca da violência laboral, além de outras formas de violência, e reconhece a necessidade de ações educativas permanentes voltadas à conscientização da comunidade universitária.

Contudo, a existência de uma política institucional não garante, por si só, sua efetividade prática. O enfrentamento ao assédio moral no contexto do trabalho depende também do nível de conhecimento, compreensão e reconhecimento do fenômeno por parte dos servidores e gestores, pois muitas situações de violência acabam sendo naturalizadas, minimizadas ou confundidas com conflitos interpessoais, exercício legítimo do poder diretivo ou exigências administrativas cotidianas. Da mesma forma, determinadas práticas abusivas podem não ser percebidas como assédio, especialmente quando se manifestam de forma sutil e reiterada.

Mas o oposto também é possível, sendo necessário reconhecer que determinadas situações legítimas de gestão, cobrança funcional, avaliação de desempenho, distribuição de tarefas ou exercício regular da autoridade administrativa podem ser interpretadas equivocadamente como assédio moral. Esse cenário contribui para a banalização do fenômeno e dificulta a distinção entre práticas efetivamente abusivas e atos pertinentes à dinâmica organizacional e ao poder diretivo da administração pública. Assim, compreender os limites conceituais do fenômeno torna-se fundamental tanto para evitar a invisibilização da violência quanto para impedir o uso indiscriminado do termo, preservando a seriedade das denúncias e fortalecendo ações institucionais de prevenção e enfrentamento, e nisso reside a relevância desse trabalho.

Partindo dessas observações, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: “Qual a percepção dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) da Universidade Federal de Juiz de Fora sobre os comportamentos e práticas que caracterizam o assédio moral no trabalho e como a política institucional implementada em 2024 tem influenciado essa percepção?”, para em seguida sugerir alternativas para a prevenção e o combate desse fenômeno na UFJF.

Para tanto, com base no referencial teórico adotado, especialmente a partir da noção de violência simbólica de Pierre Bourdieu, foi possível interpretar o assédio moral como uma prática que se insere em dinâmicas mais amplas de dominação e naturalização de desigualdades, sendo frequentemente reproduzido de forma inconsciente no cotidiano organizacional. Tal perspectiva contribui para ampliar a compreensão do fenômeno para além de comportamentos individuais, evidenciando seu caráter estrutural e cultural.

O estudo se justifica, pois pretende compreender de forma aprofundada a percepção

das dinâmicas do assédio moral no setor público, especialmente no contexto universitário, onde as relações hierárquicas e burocráticas podem favorecer práticas abusivas nas relações de trabalho. E ainda que a literatura aponte a crescente produção acadêmica sobre o tema, principalmente na última década, ainda há lacunas sobre como o assédio laboral se manifesta em instituições federais de ensino superior e o seu impacto no clima organizacional, na produtividade e saúde mental dos servidores. Assim, a pesquisa pode contribuir para uma melhor compreensão do fenômeno na UFJF e gerar dados para avaliar o alcance e as contribuições da política institucional de prevenção e enfrentamento aos assédios, auxiliando no seu desenvolvimento.

A investigação teve foco específico na percepção dos servidores de quatro Pró-Reitorias, a Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PROPP), a Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE). A escolha pelos três primeiros setores se deve ao alinhamento com um dos princípios basilares da Universidade Federal de Juiz de Fora, ou seja, a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão e mais a PROGEPE por sua atribuição primordial de gerir pessoas, bem como a atenção à saúde do trabalhador e a melhoria do ambiente de trabalho dos servidores.

Além da representatividade, a opção por aplicar a pesquisa em setores distintos da UFJF fundamenta-se na compreensão de que a percepção sobre o assédio moral no trabalho não é uniforme, mas construída a partir das experiências, contextos e interações próprias de cada área. As práticas de gestão, as formas de organização das tarefas, as estruturas hierárquicas e a cultura de cada pró-reitoria podem influenciar diretamente a maneira como os servidores reconhecem, interpretam ou até mesmo naturalizam situações de assédio moral no trabalho.

Assim, aplicou-se um questionário ao público-alvo e, a partir dos resultados obtidos, realizou-se uma análise qualitativa dos dados, considerando os principais temas e categorias abordados na pesquisa.

Destarte, o objetivo geral dessa dissertação é analisar a percepção dos Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora sobre os comportamentos e práticas que caracterizam assédio moral no trabalho, e como a Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e outras Violências têm influenciado nessa percepção.

Também possui os seguintes objetivos específicos:

- Promover uma articulação multidisciplinar, proporcionando uma compreensão aprofundada do assédio moral como um problema interpessoal, estrutural, jurídico,

social e de saúde na administração pública.

- Distinguir, na literatura especializada, o conceito, classificações, tipologias e distinções do assédio moral no trabalho;
- Verificar a percepção dos servidores da Universidade Federal de Juiz de Fora em relação ao Assédio Moral Organizacional/Institucional.
- Produzir dados originais sobre conceitos, tipologia, manifestações, fatores de risco e consequências do assédio moral no trabalho, percebidos pelos participantes da pesquisa;
- Verificar a percepção em relação à “Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências”, implementada em 2024 na UFJF e como ela tem contribuído para a discussão do tema entre os servidores dos setores pesquisados;
- Propor alternativas para contribuir com o letramento, a prevenção e o combate ao assédio moral na UFJF através de medidas práticas.

Como resultado aplicado da pesquisa, foi desenvolvido um relatório técnico conclusivo voltado à capacitação e ao letramento institucional sobre assédio moral no trabalho, estruturado por meio de um design instrucional para curso de formação direcionado aos servidores da UFJF. O produto pretende contribuir para a disseminação de informações, fortalecimento das ações preventivas e consolidação da política institucional de enfrentamento às violências no ambiente universitário.

Além desta introdução, a dissertação está estruturada em cinco capítulos. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, discutindo os conceitos, características, tipologias e consequências do assédio moral, bem como suas relações com a violência simbólica, o serviço público e o contexto universitário. O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. O quarto capítulo apresenta os resultados e discussão dos dados obtidos junto aos respondentes do questionário aplicado. O quinto capítulo expõe a proposta de intervenção composta pelo relatório técnico que posteriormente é detalhado no apêndice deste trabalho. Por fim, o sexto capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa, destacando seus principais resultados, contribuições e limitações.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – O Assédio moral no trabalho e a violência simbólica de Pierre Bourdieu.

A escolha de Pierre Bourdieu, sociólogo francês, para fundamentar teoricamente esta pesquisa se dá, sobretudo, pela importância desse autor para o campo das ciências sociais aplicadas, em especial seu conceito de violência simbólica, que fornece subsídios importantes para a investigação do assédio moral no trabalho, pois segundo o sociólogo, a análise dos comportamentos coletivos permite explicar condutas, já que o social influencia o pensar e o agir.

Para Bourdieu (2012, apud Lima e Ferreira 2025), as relações de trabalho precisam ser compreendidas de forma paradoxal dentro da sociedade, pois ao mesmo tempo em que legitimam as dominações mais arraigadas, também geram resistências importantes que modificam de forma subjetiva e objetiva a experiência do trabalho na vida em sociedade.

Por essa lógica os grupos sociais dominantes exercem pressões sobre os demais com o objetivo de preservar sua posição de poder e assegurar a continuidade da ordem social. Esse processo ocorre por meio de um modo específico de funcionamento das relações sociais, fundamentado na lógica das trocas simbólicas e nas posições ocupadas por aqueles que detêm o poder de impor significados e por aqueles que os assimilam. Assim, os grupos tendem a reproduzir comportamentos e percepções socialmente internalizados, construídos a partir das experiências que definem o que é considerado moralmente aceitável ou condenável. (Moretti Pires, Vieira, Finkler, 2022).

Os pressupostos teóricos de Bourdieu constituem-se de uma combinação de três autores principais de tradições teóricas diferentes: Marx, Weber e Durkheim. Dessa combinação, Bourdieu estruturou os seguintes conceitos (Lima e Ferreira, 2025):

Campo- Também chamado por Bourdieu de “a invariante ou a estrutura”, o campo é definido como "o espaço de ações, autônomo e dotado de história própria, que tende a orientar o comportamento das pessoas delimitando um universo de problemas, referências e marcas intelectuais que precisam estar na mente quando se decide fazer uma pesquisa" (Lima e Ferreira, 2025, p.3).

Nesse contexto, o campo de uma universidade federal é marcado por forte hierarquia, concreta e simbólica, que perpassa, não só as relações acadêmicas entre professores e alunos,

mas também as relações entre seus trabalhadores, como professores, técnicos administrativos e terceirizados.

Habitus - O conceito de habitus para o sociólogo pode ser resumido como o sistema de disposições e modos de pensar, agir e sentir, que foram incorporados e aceitos pelas pessoas ao longo de sua trajetória como natural dentro do Campo. Ele pode se expressar na forma de falar, de vestir, por meio dos gestos e na forma de como o poder simbólico se manifesta nas relações.

Poder simbólico – Na definição Bourdieu: “Poder quase mágico que permite obter o equivalente daquilo que é alcançado pela força (física ou econômica) graças ao efeito específico de mobilização, que só se exerce quando for reconhecido, quer dizer, ignorado como arbitrário” (Bourdieu, 2012, p.14, apud Lima e Ferreira, 2025, p.4).

Desse poder simbólico surgem diversas violências, naturalizadas também nas relações de trabalho como parte dessa interação de pessoas diversas em gênero, cor, religião, condição social ou física, entre outras particularidades, que acabam por dissimular a relação de força, o que o autor francês chama de violência simbólica (Lima e Ferreira 2025).

A violência simbólica é uma forma de dominação sutil e não física, ela atua por meio de normas, valores, discursos e expectativas sociais. Trata-se de uma violência que não é percebida claramente como violência, ao mesmo tempo em que é exercida com a permissão inconsciente de quem sofre e de quem pratica e impõe submissões consideradas “normais” ou “naturais”. Essa violência se apoia em crenças socialmente estabelecidas, fazendo com que os indivíduos aceitem regras e sanções sem questioná-las, como descreve Bourdieu:

(...) é essa violência que extorpe submissões que sequer são percebidas como tais, apoiando-se em expectativas coletivas, em crenças socialmente inculcadas. e (...) se exerce com a cumplicidade tácita dos que a sofrem e, com frequência, dos que a exercem, na medida em que uns e outros são inconscientes de exercê-la ou de sofrê-la. (Bourdieu, 1996, p. 23; 1997, p. 22, apud Moretti Pires, Vieira, Finkler, 2022, p.5).

(...)violência suave, insensível, invisível a suas próprias vítimas, que se exerce essencialmente pelas vias puramente simbólicas da comunicação e do conhecimento, do desconhecimento, ou, mas precisamente do reconhecimento ou, em última instância, do sentimento (Bourdieu, 2003, p.7-8, apud Lima, 2021, p.3).

Esses conceitos, segundo Lima e Ferreira (2025), não devem ser estudados separadamente, sob o risco de simplificação e seu principal objetivo é criar uma teoria da prática na tentativa de explicar uma sociedade desigual. Além disso, é importante compreender que, apesar desses estudos terem sido elaborados para analisar as contradições da sociedade

francesa, eles também podem ser aplicados em estudos envolvendo a sociedade brasileira mediante relações de similaridade.

Assim a violência simbólica se manifesta pelos agentes e instituições que impõem as representações ou ideias dominantes de uma determinada rede social firmando o exercício de sua autoridade. Ela não depende da coerção física, mas da incorporação inconsciente de esquemas de percepção, valores e disposições (*habitus*) que levam os sujeitos a aceitarem sua posição social. Instituições como a família, a escola, a igreja e o Estado desempenham papel central nesse processo, pois são responsáveis por difundir e legitimar os valores das classes dominantes, garantindo a reprodução da ordem social (Pinto e Paula, 2022).

Contudo, os conceitos de poder e violência simbólica desenvolvidos por Bourdieu, conforme Pinto e Paula (2022), possuem limitações importantes em sua abordagem. As autoras argumentam que o sociólogo enfatiza excessivamente o plano estrutural e macro, tratando, sobretudo a violência simbólica como fenômeno de classes e grupos sociais, sem aprofundar os processos subjetivos pelos quais essa violência se efetiva no cotidiano dos indivíduos, como no caso do assédio moral, por exemplo. Além disso, Bourdieu é criticado por apresentar o sujeito como excessivamente subordinado às estruturas sociais, com pouca margem para resistência, reflexão crítica ou transformação consciente da realidade.

Depreende-se dessa crítica que o conceito de violência simbólica, que perpassa os ambientes de trabalho, onde o fenômeno do assédio moral é mais um exemplo dessa forma de violência, deve ser compreendido não apenas como um fenômeno estrutural, conforme proposto por Bourdieu, mas também como um processo que atua intensamente sobre a subjetividade, produzindo conformismo, alienação e adesão inconsciente ao status quo (Pinto e Paula, 2022).

O ambiente laboral é um lugar rico em simbolismos e em processos de subjetivação, marcados pela disputa de poder, pela dominação e resistência, bem como pelo emprego de vários modos de violência real ou simbólica, sejam eles psicológicos, morais, patrimoniais ou físicos.

Ali ocorrem desentendimentos, estado de negação ou insatisfação e até a imposição de um pensamento. As imutáveis situações de conversão da autoridade em relação hierárquica e desigualdade se refletem em agressões físicas, repreensões, constrangimentos e humilhações de superiores hierárquicos para com seus subordinados, com fins de dominação exploração e opressão tratando o ser humano não como sujeito, mas como coisa (...) (Lima, 2021, p.8).

Também está marcado pela cultura do individualismo, da competição permanente, da banalização de comportamentos desleais e da alienação, e consequentemente é repleto de

relações violentas sejam elas simbólicas ou não, com lutas e resistências, combates e submissão, tornando-se assim um palco com forte carga simbólica e campo fértil para a pesquisa.

Nas relações de trabalho se estabelecem diálogos entre os pares com linguagem simbólica própria das relações de poder: uma complexa intencionalidade de exercer o domínio e quebrar a vontade do outro.

Entender a violência aplicada e sofrida na relação de trabalho não é algo simples e de fácil percepção, já que se evidencia um processo simbólico e comunicacional que impõe ao outro a obediência e, por conseguinte, a submissão. A própria resistência do trabalhador pode ser entendida como um ato de violência, já que esta tanto pode ser positiva quanto negativa (Lima, 2021, p.9).

Podendo ser considerada como mais uma manifestação da violência simbólica temos a intolerância que, conforme Barreto e Heloani (2015), na atualidade, ainda é uma "ferramenta mental" de grande poder que se manifesta em vários espaços sociais por meio de práticas discriminatórias e racistas, humilhações, insultos e agressões e o mundo do trabalho não escapa dessa lógica. A intolerância se manifesta através de atos violentos, diretos ou indiretos, explícitos ou sutis, que podem ser agravados à medida que se repetem e se intensificam.

Sônia Nascimento (2004) relata que ao longo do tempo, as relações trabalhistas tiveram diferentes ênfases no que se refere à segurança do trabalhador, inicialmente, a principal preocupação era a preservação da vida do mesmo, diante do manuseio de máquinas perigosas e ambientes físicos de trabalho, que muitas vezes ocasionavam acidentes e mortes. Com a 1ª Guerra Mundial, a reivindicação passou a ser a voltada para a manutenção da qualidade de vida no trabalho, mas foi somente no final da década de 60 que a ação sindical, organismos internacionais, os Estados, as empresas e o direito passam a se preocupar com os agentes nocivos não apenas da saúde física, mas também da saúde mental e seu aspecto psíquico-emocional.

O mundo do trabalho mudou de forma considerável nos últimos 30 anos, manifestando-se em privatizações, fusões e desregulamentações visando à redução de custos e encargos, e em consequência, o espaço laboral tornou-se cada vez mais intolerante e somado a isto, ainda agregam-se os avanços tecnológicos que permitem uma jornada estendida pelo permanente contato via e-mails e mensagens de celular, mesmo fora do horário de expediente, sobrecarregando o trabalhador e desgastando-o em consequência dos processos de trabalho (Barreto; Heloani, 2015).

Conforme os autores, antigamente tudo o que havia de certeza na vida de um trabalhador foi substituído aos poucos por incertezas e medos. Já não basta ter um bom desempenho ou seguir as normas e princípios éticos da organização para se garantir vínculo trabalhista. O que mais importa é ultrapassar as metas e ser produtivo, já não se toleram os improdutivos, independentemente dos motivos, o adoecimento e os críticos das jornadas exaustivas. Ou seja, os improdutivos e adoecidos são considerados indesejáveis no espaço de trabalho.

Portanto, para compreendermos os novos riscos que estão na origem da intolerância e que autorizam a prática do assédio moral é necessário levarmos em conta as tendências atuais do mundo do trabalho, a saber: a permanente pressão dos empresários para desregulamentar o trabalho e reduzir os direitos dos trabalhadores; a ampliação das práticas flexíveis de contratação da força de trabalho; o aumento dos mecanismos de individualização das relações trabalhistas, que leva à fragmentação dos laços afetivos e de solidariedade, tornando-os gasosos, fluidos, deletáveis atomizados e desnecessários; o novo discurso empresarial, no qual se dissemina a crença de que todos os trabalhadores são parceiros, empreendedores e colaboradores; o aumento das terceirizações e quarteirizações, inaugurando uma nova rede de precarizações, que eclode em subjetividades precarizadas; o aumento dos acidentes, doenças, transtornos mentais e mortes no e do trabalho (acidentes fatais e suicídio). (Barreto; Heloani, 2015, p.553)

Nota-se assim, uma nítida forma de corrupção dos novos modos de organizar e administrar o trabalho, com jornadas prolongadas e de ritmo intenso, uma tendência a classificar os trabalhadores em grupos segundo sua capacidade de ultrapassar as metas de produção com menores gastos, a exigência de flexibilidade ante as demandas fragmentadas, maior competitividade, baixos salários e a imposição da precarização das condições de trabalho. (Barreto; Heloani, 2015)

A precarização e a intensificação laboral podem gerar como resultado o esgotamento profissional, ainda que seja difícil estabelecer um nexo de causalidade direto, e esse contexto de mudanças no mundo laboral faz com que os trabalhadores sofram violências que atingem a todas as categorias profissionais dos mais diversos setores, sejam nos países desenvolvidos ou não, gerando desigualdades, discriminações, estigmatizações e conflitos nas relações de trabalho, bem como problemas de saúde. Entre essas violências estão as agressões, os insultos, as intimidações, o racismo, o assédio sexual e moral. (Andrade; Assis, 2018).

2.2 - Conceituando o Assédio Moral

2.2.1– Origens

Inicialmente, os estudos relacionados ao assédio não estavam ligados ao mundo do trabalho, mas sim ao da biologia. O primeiro que identificou o fenômeno foi Konrad Lorenz, austríaco que, na década de 60, ao analisar o comportamento de pequenos animais que viviam em grupo detectou que quando o território do grupo era invadido por animais maiores, agiam de modo a expulsar o invasor. Esse comportamento ele denominou Mobbing, que traduz a noção de turba ou multidão desordeira. O termo Mobbing, vem do verbo inglês to mob, que significa atacar, maltratar e sitiar. Nas relações humanas, o primeiro a utilizar o termo foi o médico sueco Peter-Paul Heinemann que em 1972, com base nas pesquisas de Lorenz, estudou o comportamento de crianças nas escolas que tinham comportamentos agressivos contra colegas da mesma turma (Ávila, 2008; Ilse Lora, 2013).

Já o fenômeno do assédio moral no ambiente laboral é tão antigo quanto o próprio trabalho, contudo, segundo Nunes, Tolfo e Espinosa (2022), o início de sua discussão no meio acadêmico e profissional só se deu de forma sistemática a partir da década de 70, com os estudos de Carrol Brodsky, que publicou no ano de 1976 o livro “The Harassed worker” (O trabalhador assediado - em tradução livre).

Como na época o tema do assédio moral no ambiente de trabalho ainda não possuía grande relevância, o livro não teve maiores repercussões no ambiente acadêmico e na sociedade. Porém, essa situação mudou quando o pesquisador em psicologia do trabalho, o alemão Heinz Leymann, iniciou estudos empíricos sobre *mobbing* - termo adotado por ele - na década de 80, em várias organizações na Suécia.

Os estudos de Leymann investigavam a violência e o sofrimento no trabalho junto a diferentes grupos profissionais, onde observou que nesses casos, a agressão física não era usual, sendo que o fenômeno era marcado por condutas sorrateiras e de difícil demonstração, como o isolamento social da vítima. Por seus resultados, a pesquisa foi ampliada, primeiro a nível nacional e posteriormente, estendida para a região escandinava e aos países de origem alemã. Seu principal objetivo era sensibilizar os trabalhadores, sindicatos, empresários, profissionais da área médica e da área jurídica para o problema e consequentemente seu combate e prevenção. (Nunes, Tolfo e Espinosa, 2022)

A partir de então, o tema ganhou destaque e mais pesquisas na área passaram a ser desenvolvidas. O fenômeno passou a ser identificado como um problema que diminui a produtividade e favorece o absenteísmo, principalmente pelo desgaste psicológico que provoca.

Na década de 90 despontaram os estudos e livros da psiquiatra e psicanalista francesa Marie-France Hirigoyen, considerada a principal autoridade sobre o assunto na atualidade. Sua especialização como Vitimóloga¹, na área de criminologia, fez com que analisasse as repercussões psíquicas em pessoas que passaram por agressões dos mais variados gêneros (Lopes; Diniz, 2004).

Sua primeira obra causou grande impacto internacional e muitos países passaram a produzir leis com o objetivo de deter o assédio moral no trabalho. Os trabalhadores tornaram-se mais conscientes da questão estimulados em grande parte pela atuação de sindicatos, principalmente na França, onde foram deflagradas greves para chamar atenção para a existência do fenômeno.

Com o sucesso e a difusão da primeira obra, Hirigoyen publicou também um segundo livro, com o objetivo de dirimir as dúvidas relacionadas ao conceito do assédio moral e destacar a importância da diferenciação em relação a outras situações para que o fenômeno não fosse banalizado (Ávila, 2008).

O seu livro publicado em 1998, "Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien" (assédio moral: a violência perversa do cotidiano), e "Malais das le travail, harcèlement moral: démêler le vrai du faux" (mal-estar no trabalho: redefinindo assédio moral), publicado em 2001, foram traduzidos em diversas línguas, e possibilitaram a abrangência no debate do tema. (Nunes; Tolfo; Espinosa, 2022, p.1563)

No Brasil o debate da questão teve início com a tradução da primeira obra de Hirigoyen, abrindo espaço para se discutir sobre essa violência tanto no âmbito familiar como no laboral, e aqui se fez a opção de adotar o termo "assédio moral", também sob a influência dos livros de Hirigoyen (Melo, 2021).

Influenciada por Marie-France Hirigoyen, a médica Margarida Barreto, uma das principais referências brasileiras no assunto, também passou a realizar estudos na área, englobando trabalhadores e empresas de todo o país, publicando em 2000 sua dissertação com

¹ Ciência que analisa as razões que levam o indivíduo a tornar-se vítima, os processos de vitimação, as consequências a que induzem e os direitos que podem pretender. Na Alemanha e na França seu estudo faz parte do conteúdo programático de disciplinas relacionadas à psicologia do trabalho nos cursos de nível universitário, nos Estados Unidos é uma disciplina independente (Guedes, 2003, apud Ávila, 2008).

o título “Uma jornada de Humilhações”, que deu origem ao livro: “Violência, saúde e trabalho: Uma jornada de humilhações” em 2003 e em 2005 à sua tese de doutorado: “Assédio moral: a violência sutil”.

Seguindo a tendência, no mesmo período, Maria Ester de Freitas, professora e pesquisadora da área de administração, publicou o artigo "Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações" e o advogado e psicólogo Roberto Heloani, que além de produzir artigos sobre o fenômeno, também publicou, em conjunto com Margarida Barreto, o livro "Assédio moral: gestão por humilhação", intensificando a exploração do tema.

Todos eles fazem parte de um grupo de pesquisadores e autores brasileiros que se debruçaram sobre a temática desde então. Com isso percebe-se que o assunto não é objeto apenas de áreas ligadas à saúde, como a psicologia e a medicina, mas também da Administração, Direito, Sociologia, entre outros, demonstrando que há diversos enfoques e abordagens sobre o tema.

2.2.2 – Conceitos

Conhecido nos países de língua espanhola como *psicoterror* ou *acoso moral*; *bullying*, na Inglaterra; *harassment*, nos Estados Unidos da América; *harcèlement moral*, nos países francófonos, *mobbing*, na Itália, Alemanha e países escandinavos, *ijime* no Japão e assédio moral, violência laboral, terror psicológico no Brasil, a violência moral sempre existiu, seja no ambiente familiar, onde permanece oculta, ou no ambiente laboral. (Avila, 2008).

O assédio moral no trabalho, de acordo com a cultura e o contexto, pode ter diferentes conotações, contudo Hirigoyen (2017) adverte que há de se ter cuidado na utilização indiscriminada dos termos, pois não são exatamente idênticos:

As diversas terminologias remetem a diferenças culturais e organizacionais dos países e, de acordo com a definição adotada, os números apurados, em particular no que concerne ao número de pessoas vitimadas, podem variar e perder todo o significado. (Hirigoyen, 2017, p.85)

Para Hirigoyen (2017), o termo *mobbing* está mais relacionado às perseguições coletivas e violências ligadas à organização, que podem chegar até mesmo à violência física. É um fenômeno mais vinculado à ação de um grupo e com métodos não muito evidentes. Por sua vez, o *bullying* é um pouco mais amplo que o *mobbing*.

Em inglês o verbo *bull* significa, além do animal touro, agir de forma violenta, desumana ou grosseira, e *Bully* descreve uma pessoa grosseira e tirânica, que ataca os mais

fracos. O *bullying* se constitui de chacotas, isolamento, condutas abusivas com ou sem conotação sexual e até agressões físicas, sendo mais relacionado à violência individual do que a violência organizacional, originada das relações trabalhistas e hierárquicas, enquanto o *mobbing* é mais um fenômeno social. Por sua vez *harassment*, é mais utilizado nos Estados Unidos e define o assédio praticado por meio de ataques repetidos e voluntários de uma pessoa a outra, com a finalidade de atormentá-la e provocá-la, e seu estudo está mais vinculado aos efeitos nocivos à saúde da vítima (Hirigoyen, 2017).

O *ijime*, segundo a autora, é o vocábulo japonês utilizado para descrever tanto ofensas e humilhações sofridas pelas crianças no contexto educacional, como para pressões praticadas pelas empresas nipônicas na formação de jovens recém-contratados ou para reprimir comportamentos não desejados. Ou seja, o termo designa um instrumento de controle social surgido no ápice do desenvolvimento da indústria japonesa, que carecia de jovens adaptados a um trabalho padronizado e acrítico onde o individualismo e a personalidade marcante não deveriam prevalecer.

A partir dos anos 1990, face à recessão, o mundo do trabalho exigiu homens prontos a se adaptar a um novo molde e capazes de produzir ideias próprias. Passou-se a reduzir o quadro e a administração por mérito e desempenho. A procura então passou a ser por forçar os empregados mais velhos ou inúteis a irem embora, mediante agressões e pressões psicológicas. O termo *ijime* que até então era utilizado como identificador de instrumento de estruturação da comunidade de trabalho, passou a identificar o assédio moral mais cruel, sem equivalência a nenhum outro termo japonês. (Hirigoyen, 2017, p.83)

Conforme as observações de Hirigoyen (2012; 2017) o assédio moral refere-se agressões mais sutis do que os termos *mobbing* e *bullying*, sendo um fenômeno mais difícil de caracterizar e provar, conforme as discussões a seguir.

Vários autores buscaram conceituar o assédio moral no trabalho, neste ponto, cabe observar que os conceitos iniciais costumam entender o fenômeno como uma questão meramente psicopatológica e de caráter essencialmente individual, ou seja, aquele que pratica o assédio moral age na intenção de prejudicar o outro indivíduo por uma questão de perversão moral (Heloani, 2004).

Assim, temos o primeiro conceito sistematizado de assédio moral produzido por Brodsky: “*Harassment*: Tentativas repetidas e persistentes de uma pessoa para atormentar, puxar para baixo, frustrar ou obter uma reação do outro. É um tratamento que persistentemente provoca, pressiona, amedronta, intimida.” (Brodsky, 1976, apud, Nunes; Tolfo; Espinosa, 2022, p.1564).

Outro grande exemplo dessa conceituação tradicional está no primeiro livro de Marie-France Hirigoyen, *Assédio Moral: A violência perversa no cotidiano*. Esta obra traz um dos conceitos mais clássicos e consagrados:

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

Marie-France completa ainda que a repetição sistemática de vexames e humilhações, sem qualquer intenção de abrandamento, que torna o fenômeno capaz de destruir a vítima, entendendo que o assédio moral é uma “agressão perversa que consiste justamente em uma invasão progressiva do território psíquico do outro” (Hirigoyen, 2012, p.12), que por sua vez, é praticada por um indivíduo perverso que nunca se questiona.

Quando o seu processo se inicia (o processo assediador), é como uma máquina em movimento; e quando não há uma intervenção enérgica daqueles que estão em torno e optam por se manter de fora da questão, seja por medo, ou outras motivações, fazendo com que permaneçam na inércia, o processamento dessa interação assimétrica só tende a crescer (Hirigoyen, 2012).

Aqui, notam-se as afirmações feitas por Heloani (2004) de como essa autora leva em conta os traços de personalidade como fatores determinantes, contudo, em sua obra posterior, *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*, publicada no Brasil em 2002, Hirigoyen já passa a relativizar alguns pontos.

Por sua vez, Heinz Leymann, como um dos primeiros autores a discutir o tema também possui essa concepção mais pessoal, ou seja, de uma ação praticada por uma ou mais pessoas contra outro indivíduo, e ainda vai além, chegando a estipular a frequência e estabelecer um prazo mínimo para que seja caracterizado o fenômeno, assim, entende que:

Terror psicológico ou mobbing no trabalho envolve comunicação hostil e não ética direcionada de um modo sistemático por um ou mais indivíduos para um indivíduo. Também há casos onde esse assédio é mútuo até que um dos participantes se torna o acossado. Essas ações ocorrem com frequência (quase todos os dias) e por um longo período (pelo menos por seis meses) e, por causa dessa frequência e duração, resultam em danos psíquicos, psicossomáticos e sociais. Esta definição elimina conflitos temporários e foca na zona de

transição onde a situação psicossocial começa a resultar em estados patológicos psiquiátricos e/ou psicossomáticos (Leymann, 1990, p.120).²

Maria Ester de Freitas, uma das primeiras brasileiras a publicar sobre o tema, com base nos estudos de Hirigoyen, traz em seu artigo a discussão que liga a prática do assédio moral à perversão individual:

Geralmente, o assédio moral começa pelo abuso de um poder (qualquer que seja sua base de sustentação), segue por um abuso narcísico no qual o outro perde a autoestima e pode chegar, às vezes, ao abuso sexual. O que pode começar como uma leve mentira, uma flagrante falta de respeito, torna-se uma fria manipulação por parte do indivíduo perverso, que tende a reproduzir o seu comportamento destruidor em todas as circunstâncias de sua vida: local de trabalho, com o cônjuge, com os filhos, etc (Freitas, 2001, p.9).

Já Roberto Heloani acrescenta à abordagem do fenômeno a questão da intencionalidade:

Em nosso entender, o assédio moral caracteriza-se pela intencionalidade; consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua consequente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder. Esse enfraquecimento psíquico pode levar o indivíduo vitimizado a uma paulatina despersonalização. Sem dúvida, trata-se de um processo disciplinador em que se procura anular a vontade daquele que, para o agressor, se apresenta como ameaça (Heloani, 2004, p.5).

O autor não exclui a questão da perversão moral, mas afirma que algumas pessoas se sentem mais poderosas e até mesmo mais seguras para menosprezar e dominar outras quando inseridas num ambiente de hipercompetitividade aliado ou até mesmo encorajado por organizações que incentivam práticas danosas (Heloani, 2004).

Nas palavras de Margarida Barreto (2005, p.49):

Assédio é uma forma sutil de violência que envolve e abrange múltiplos danos, tanto de bens materiais como moral, no âmbito das relações laborais. O que se verifica no assédio é a repetição do ato que viola intencionalmente os direitos do outro, atingindo sua integridade biológica e causando transtornos a saúde psíquica e física. Compreende um conjunto de sinais em que se estabelece um cerco ao outro sem lhe dar tréguas. Sua intencionalidade

² Psychological terror or mobbing in working life means hostile and unethical communication which is directed in a systematic way by one or a number of persons mainly toward one individual. There are also cases where such mobbing is mutual until one of the participants becomes the underdog. These actions take place often (almost every day) and over a long period (at least for six months) and, because of this frequency and duration, result in considerable psychic, psychosomatic and social misery. This definition eliminates temporary conflicts and focuses on the transition zone where the psychosocial situation starts to result in psychiatric and/or psychosomatic pathological states. (Leymann, 1990, p.120)

é exercer o domínio, quebrar a vontade do outro, impondo término ao conflito quer pela via demissão ou sujeição.

Para Freitas, Heloani e Barreto (2008, apud, Nunes; Tolfo; Espinosa, 2022, p. 1565):

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.

Mesmo que o conceito não tenha sofrido grandes alterações ao longo do tempo, na visão da doutrina brasileira já é perceptível alguns acréscimos em relação às definições iniciais dos autores estrangeiros, como a intencionalidade e a possibilidade de aplicá-la não só ao indivíduo como também a um grupo de pessoas.

Evoluindo um pouco mais esse conceito, dez anos mais tarde Heloani e Barreto, também agregaram à definição a questão da cultura organizacional e as formas de organização trabalhistas atuais e assim entendem que:

O assédio moral é uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre 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 (Heloani; Barreto, 2018, apud, Nunes; Tolfo; Espinosa, 2022, p. 1565).

Além disso, esses autores afirmam que por se tratar de uma questão complexa, quaisquer conceitos simplistas, que buscam dar conta de todas as variáveis do assédio moral no trabalho devem ser evitados e adicionam como um fator fundamental no entendimento do fenômeno a intolerância social, considerada histórica e produto da cultura, que nessas situações se concretizam em práticas discriminatórias e de humilhações (Andrade e Assis, 2018).

Mesmo sendo objeto de pesquisa e discussão desde a década de 70 do século passado, e com sua intensificação juntamente com o novo milênio, a violência e o assédio moral no trabalho nunca haviam sido claramente articulados em um documento internacional, até que em 2019 a Convenção 190 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), desenvolveu um tratado sobre o tema visando eliminar o fenômeno.

Adotado em 2019, o tratado define em seu primeiro artigo o assédio moral como:

1. Para efeitos da presente Convenção:
 - (a) o termo “violência e assédio” no mundo do trabalho refere-se a uma série de comportamentos e práticas inaceitáveis, ou ameaças dos mesmos, quer

ocorram uma única vez ou de forma repetida, que visem, resultem ou sejam susceptíveis de resultar em danos físicos, psicológicos, sexuais ou económicos, e inclui a violência e o assédio baseados no género;
 (b) o termo “violência e assédio baseados no género” significa violência e assédio dirigidos a pessoas devido ao seu sexo ou género, ou que afectem desproporcionalmente pessoas de um determinado sexo ou género, e inclui assédio sexual. (Organização Internacional do Trabalho, 2019).

No Brasil o tratado foi aderido em 2023, e enviado para análise do Congresso Nacional, mas até o momento (abril de 2026) ainda não havia sido ratificado, ou seja, validado pelo ordenamento jurídico em forma de legislação. Em outubro de 2025 diversas entidades ligadas aos direitos dos trabalhadores e direitos das mulheres protestaram cobrando a imediata ratificação da convenção, que até então estava em análise da Comissão de Relações Exteriores da Câmara dos Deputados, mas enfrentava resistência de alguns partidos de direita. (Brasil, 2025)

A principal importância do documento está em estabelecer definições sobre o assédio, a ampliação do grupo de trabalhadores e situações que estão sob a proteção do tratado e quais são os deveres dos Estados que ratificam a convenção. Destarte, os países que o adotaram, comprometeram-se a estabelecer mecanismos de proteção, pesquisas, combate, reparação, orientação e divulgação sobre o tema.

Nota-se que, para a OIT, uma única ocorrência de violência já pode ser considerada suficiente para a caracterização do assédio, contrastando com o que determina a grande maioria da doutrina, que defende a necessidade de reiteração da conduta assediadora.

Contudo, o documento também afirma que quando se tratar de uma única conduta, ela deverá ser suficientemente grave, saindo do espectro do poder diretivo do empregador e passando a ser considerada uma conduta abusiva. Assim, a principal importância desse conceito está no fato de que ele abre espaço para novas discussões entre os autores em relação ao aspecto temporal que até então definia o assédio moral no trabalho (Sousa; Figueiredo, 2020).

A Organização Internacional do Trabalho inova também ao reconhecer a violência em razão de gênero, ou seja, quando o assédio é dirigido contra pessoas por razões de seu sexo e gênero. Além disso, nas palavras de Adriana Calvo (2019, apud, Sousa e Figueiredo, 2020, p.95) "(...) a escolha por um conceito amplo pela OIT teve por objetivo atender as definições distintas de vários países sobre o tema já que não existe um padrão linguístico e semântico universal do assédio".

Somando aos demais, tem-se o conceito estabelecido pela Resolução nº109/2024 que instituiu a Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e outras violências, no âmbito da

Universidade Federal de Juiz de Fora, que será a definição base para essa dissertação em relação ao fenômeno estudado, voltando sua aplicação principalmente ao contexto do ambiente de trabalho da instituição:

Art. 3º Considera-se, no âmbito da UFJF:

I - Assédio moral: toda conduta abusiva, frequente e repetitiva, que se manifesta por meio de palavras, atos, gestos, comportamentos ou de forma escrita, que humilha, constrange e desqualifica a pessoa ou um grupo, com potencial de afetar ou afetando sua dignidade, saúde física e/ou mental, sua vida profissional, acadêmica e/ou pessoal. (UFJF, 2024, p.3).

Desse conceito é possível interpretar alguns elementos centrais, como o caráter frequente e continuado, já destacado na maioria dos conceitos, indicando que não se trata, em regra, de um ato isolado, mas de um conjunto de condutas que se prolongam no tempo produzindo efeitos cumulativos e deixa claro que o fenômeno pode se manifestar de diversas maneiras (palavras, atos, gestos, comportamentos ou registros escritos), não se limitando a agressões explícitas, indicando que o assédio moral pode ocorrer de forma sutil, simbólica ou institucional.

Ademais, reconhece as dimensões subjetivas e objetivas do dano. Ao mencionar humilhação, constrangimento e desqualificação, aponta tanto o impacto subjetivo (sofrimento, abalo emocional) quanto os efeitos objetivos dessas práticas, como os prejuízos à saúde física e mental e ao desempenho profissional acadêmico. A dignidade da pessoa é apontada como um valor violado pelo assédio moral, que não atinge apenas o indivíduo isoladamente, mas também princípios éticos, profissionais e institucionais e contempla ainda tanto situações individuais quanto coletivas, o que é bastante relevante no contexto institucional universitário.

Por fim, em conjunto ao conceito principal, a resolução também inova ao inserir no documento o chamado “Assédio de Segunda Ordem”, caracterizado como:

Art. 3º Considera-se, no âmbito da UFJF:

(...)

III - Assédio de Segunda Ordem: refere-se a represálias, ameaças ou novas formas de abuso que ocorrem após a denúncia de uma primeira ocorrência de assédio, revelando ações negativas passíveis de desencorajar ou punir a busca por justiça, colaborando com a intensificação das práticas de assédio já existentes, maior subnotificação de casos e/ou revitimização das vítimas.

Em síntese, os dois conceitos refletem uma compreensão ampla, relacional e preventiva do assédio moral, destacando seu caráter repetitivo, suas múltiplas formas de manifestação, suas eventuais consequências e a constatação de que a violência nem sempre se encerra no ato

inicial do assédio podendo se prolongar e se aprofundar quando a vítima decide denunciar, evidenciando a possibilidade de falhas institucionais e culturais na proteção das vítimas.

Com todos esses conceitos pode-se estabelecer uma interlocução entre a violência simbólica e o assédio moral no trabalho, por se tratar de uma violência sutil e às vezes imperceptível, praticada no campo laboral atingindo, sobretudo, a subjetividade do trabalhador, ou de um grupo de trabalhadores, por meio de ações abusivas (*habitus*) ancoradas nas relações de poder envolvendo hierarquias, poder de mando e obediência. Somado a isso, Lima (2021) também afirma que a violência simbólica pode se manifestar por pressões psicológicas e humilhações, características presentes na violência laboral.

2.2.3- Critérios:

Nas diversas conceituações sobre o tema, apesar da dificuldade em se classificar o assédio moral, parece ser consensual que o fenômeno possui alguns critérios essenciais: a conduta abusiva, a direcionalidade, a frequência e persistência do comportamento, os efeitos negativos sobre o alvo, o desequilíbrio de poder entre as partes envolvidas, a intencionalidade entre outros menos citados. A importância do correto enquadramento se dá, pois nem todo o conflito ou situação estressante vivenciado pelo trabalhador implicará em situações de assédio.

Em relação à conduta abusiva ou abusividade, este pode ser considerado o elemento mais essencial, pois é ele que vai diferenciar uma advertência mais incisiva (geralmente seguida de remorso) ou o mero exercício do poder patronal, ou poder diretivo, da ação assediadora (Bruginski, 2013; Melo, 2021). Na maioria dos casos, o que se verifica no assédio é justamente o abuso de poder diretivo e disciplinar, seja para forçar um desligamento ou com a simples intenção de humilhar, desmoralizar ou perseguir alguém em particular. "É consensual que o assédio moral requer uma conduta abusiva, agressiva e vexatória, pois tenciona o constrangimento do agente passivo e a afetação negativa de sua autoestima." (Bruginski, 2013, p.37).

Hirigoyen (2012; 2017) e Freitas (2001) tecem diferentes etapas que definem a conduta abusiva, sendo elas:

A recusa da comunicação direta, onde o agressor se recusa a discutir o conflito, o que poderia levar a uma solução, impedindo a vítima de compreender e reagir;

Desqualificar, a agressão se dá de forma indireta através de observações desabonadoras, levantando dúvidas sobre a competência profissional do assediado. O assédio se torna possível

porque é precedido da desqualificação da vítima, que por sua vez, é aceita silenciosamente ou endossada pelo grupo. É a depreciação que justifica, a priori, a crueldade exercida contra o assediado e que o leva a pensar que mereceu o que está acontecendo.

Assim que o processo é desencadeado, a vítima passa a ser estigmatizada, considerada difícil de conviver, mau caráter ou louca, mas na verdade o que ocorre é um deslocamento, aquilo que na verdade é uma consequência do conflito é computada como da sua personalidade, e não se leva em consideração aquilo que a pessoa era antes dessa situação ou em outros contextos. "Pressionada ao limite, não raro a vítima se torna aquilo que se diz dela e faz o que dela se espera. É evidente que uma pessoa assediada não pode produzir o seu melhor; ela é desatenta, ineficaz e sensível às críticas." (Freitas, 2001, p.11);

Desacreditar, o agente da conduta abusiva passa a fazer insinuações, difamar ou caluniar o assediado, existe um esforço em ridicularizar o outro humilhar usar de sarcasmo e fazer com que perca a confiança em si;

Isolar, essa ação visa romper alianças possíveis, fazendo com que a vítima acredite que todos estão contra ele. Quando essa ação provém da chefia, o trabalhador passa a ser privado de informações, não é chamado para reuniões, suas atividades passam a ser paulatinamente esvaziadas, mesmo que seus colegas estejam sobrecarregados, "pôr em quarentena é algo muito mais gerador de estresse do que sobrecarregar de trabalho, e torna-se rapidamente um processo destruidor" (Hirigoyen, 2012, p.79);

Vexar, esta manobra consiste em dar a vítima tarefas inúteis, degradantes ou o oposto, fixando objetivos impossíveis serem atingidos, além de agressões físicas indiretas ou negligências que possam provocar acidentes;

Induzir ao erro, uma forma bastante eficaz de afetar uma pessoa, onde ela é levada a cometer uma falta para então ser criticada ou rebaixada, podendo também levar o assediado a compor uma autoimagem desabonadora. Por fim Hirigoyen cita o assédio sexual, considerado um passo a mais na perseguição moral.

Em relação à direcionalidade, conforme Nunes, Tolfo e Espinosa (2022) entre outros, a violência moral no ambiente de trabalho pressupõe interações que podem ser individuais, ou seja, de um indivíduo para outro, ou praticadas por um grupo em relação a um indivíduo, ou de um indivíduo para mais de uma pessoa, assim, refere-se à proveniência da agressão, demonstrando um padrão de comportamentos hostis direcionados a um indivíduo ou grupo. Os autores exemplificam que, no ambiente universitário, por exemplo, o assédio moral costuma ter caráter coletivo, podendo partir de dois ou mais agressores, ou pode partir de um agressor para

um grupo de alvos - A isto, Hirigoyen (2017) denomina gestão por injúria (ou assédio organizacional), que será objeto deste trabalho mais à frente.

A frequência e a persistência do comportamento hostil no ambiente de trabalho, ou seja, o número de episódios de violência laboral necessários para a caracterização do assédio moral e sua prolongação no tempo é outro ponto praticamente unanime na conceituação. Contudo, apesar de se manifestar na grande maioria dos conceitos, talvez seja uma das questões mais controversas sobre o tema, pois alguns autores, como Laymann (1990) estipulam um prazo fixo para determiná-lo, no caso, praticamente todos os dias e por um período de pelo menos seis meses, já outros afirmam que dependendo da intensidade da violência esse prazo pode ser menor ou maior, mas deve ser “suficientemente longo para que cause um impacto real e de verdadeira perseguição pelo assediador.” (Nascimento, 2009, p. 481, apud Bruginski, 2013, p.37).

Para a maior parte da literatura atos isolados não configuram o assédio moral, contudo, há algumas exceções como a Convenção 190 (2019) da Organização Internacional do Trabalho (OIT) já citada, que considera tanto atos isolados ou reiterados passíveis de ser configurados como assédio moral, levando-se em conta mais a gravidade da conduta que sua frequência, e a própria definição de assédio estabelecida pela política institucional de enfrentamento do fenômeno da UFJF, também leva esse aspecto em questão.

Destarte, ao mesmo tempo em que a falta de um conceito legalmente estabelecido dificulta a precisão do que caracterizaria a repetição e o período exigido para que se configure a habitualidade, a imprecisão desse quesito impede que a caracterização do assédio moral se torne restritiva.

Pasold (2022) aborda a questão do ponto de vista do caso concreto, assim, deve-se levar em conta as características do ofensor, da vítima, as condições de tempo e lugar e as características da conduta praticada e deste modo considera que até uma conduta repetida de forma sistemática em um único dia de trabalho poderia configurar o assédio moral.

A autora exemplifica a complexidade do elemento ao citar que atualmente a alta rotatividade dos empregados gera implicações na noção de repetição, habitualidade e sistematização:

Como exigir que a conduta seja repetida por mais de seis meses se a média de duração dos contratos na área econômica em análise for de nove meses? Deve o trabalhador se sujeitar a um tratamento degradante por mais da metade do contrato para poder afirmar que sofreu assédio moral? (Pasold, 2022, p. 71)

Os efeitos e consequências negativas do assédio talvez sejam a característica mais evidente do fenômeno, pois é o seu desfecho e consequentemente a parte mais estudada. Ainda assim, geralmente o assediado só percebe os efeitos quando já estão agravados. Esses efeitos e consequências para o assediado podem ser agrupados, segundo Nunes, Tolfo e Espinosa (2022) em quatro categorias:

Saúde física - hipertensão, abuso de álcool e outras drogas, desânimo, distúrbios digestivos, dores no corpo, enjoos, falta de apetite, falta de ar, palpitação, tensão muscular, entre outros;

Saúde psíquica - distúrbios do sono, dificuldade de concentração, ideação suicida, medo, irritabilidade, depressão, falta de motivação, paranoia, raiva, sensação de inutilidade, transtornos de estresse pós-traumático, hipersensibilidade, sentimentos de solidão, vontade de vingança etc.;

Trabalho - absenteísmo, afastamento do trabalho, aposentadoria prematura, descontentamento com o trabalho, erros e acidentes, mudanças de setor, queda de produtividade, desempenho e qualidade das atividades, vontade/ação de se demitir;

Relações interpessoais e familiares – isolamento, brigas, agressões, divórcio.

Contudo, Bruginski (2013) defende que esse elemento deva ser mais específico, sendo caracterizado como um grave dano psíquico-emocional ou físico, comprometendo a saúde do trabalhador e ser passível de constatação pericial. Aqui, vemos uma série de questões a serem discutidas; primeiro, o assédio moral, por se tratar de uma violência muito sutil, também impacta nos sujeitos de diferentes formas não podendo ser generalizada; segundo, essa é uma visão extremamente jurídica, mas que não pode ser desconsiderada, já que é amplamente defendida na jurisprudência sobre o tema, e vai impactar diretamente nos casos que eventualmente são levados à justiça em ações indenizatórias, além disso, conforme a autora, “Mero dissabor, aborrecimento, desconforto emocional, mágoa, irritação ou sensibilidade exacerbada, estão fora da órbita do chamado dano moral” (Bruginski, 2013, p.35).

Por outro lado Souza e Figueiredo (2020), afirmam que a prática do assédio moral no âmbito do trabalho possui uma tríplice cadeia de efeitos negativos afetando não apenas o indivíduo assediado, mas também as esferas coletivas e sociais. Assim, para o indivíduo, poderá gerar efeitos em sua saúde física e psíquica, além de problemas familiares. Para instituição onde ocorre o assédio, verifica-se a redução da produtividade e, consequentemente dos lucros, alta rotatividade, licenças médicas, absenteísmo, condenações e indenizações trabalhistas e

exposição negativa da imagem. Já o Estado e a sociedade acabam por arcar com os custos de tratamentos médicos e despesas com benefícios sociais.

O desequilíbrio de poder também aparece em alguns conceitos. Essa característica remete à dificuldade da vítima em defender-se, e ao desequilíbrio de poder entre assediado e assediador. Advém da situação antagônica nas quais a capacidade de ataque e defesa de cada um é desigual, mesmo entre indivíduos de mesma hierarquia, com funções equivalentes e mesmo status social dentro da organização. O trecho a seguir, elucida muito bem esse requisito:

Embora seja necessário destacar que a assimetria pressuposta nas relações hierárquicas tem profundo vínculo com assédio moral, não se pode subestimar a condição hierárquica e a disponibilidade de meios institucionais que concorrem para as práticas de violência no âmbito laboral, sob o risco de negligenciar o trabalho como categoria-chave de análise. Portanto, não remete, necessariamente, à posição hierárquica ou socioeconômica dos indivíduos envolvidos na situação, pode ocorrer também quando está envolvido: poder de reter recursos e ferramentas essenciais para o outro exercer sua função; poder de reconhecer vulnerabilidade de um indivíduo e explorar esse conhecimento em detrimento da pessoa; poder de segurar informação/conhecimento; o poder de usar o seu relacionamento com alguém para prejudicar e/ou ameaçar os outros. Outro aspecto é a dependência do alvo em relação ao assediador, e que pode ser social, física, econômica ou até mesmo de natureza psicológica. Geralmente o empregado é mais dependente do seu superior e da organização do que vice-versa, o que remete a predominância de casos de assédio top down. (Nunes, Tolfo e Espinosa, 2022, p.1567)

Já para Andrade e Assis (2018), a dificuldade em conceituar o assédio moral se dá por sua complexidade e suas múltiplas dimensões. Por ser um processo complexo, seu único consenso são as implicações para a saúde e a vida dos trabalhadores que sofrem com essa violência. Porém, para as autoras as relações de poder são cruciais para o entendimento do fenômeno, as segregações, ameaças, os vínculos afetivos, as forças coercitivas, as hierarquias e os status são importantes quando se busca compreender como os sujeitos e os grupos lidam com os abusos de poder.

Outro requisito, mas que não chega a ser unânime, é a intencionalidade. Em relação a esse critério existem duas correntes, a corrente subjetiva que é predominante e exige o elemento da intencionalidade para caracterizar o assédio moral, e a corrente objetiva, onde a intencionalidade é um elemento acessório, devendo ser analisado em conjunto com outros.

Entre os adeptos da corrente subjetiva temos Barreto (2005), Heloani (2004), Bruginski (2013), Andrade e Assis (2018), Rodrigues, Nascimento e Freitas (2023), entre outros.

Assim, conforme Bruginski (2013), adepto da corrente subjetiva, é necessário que a conduta do agressor seja dolosa, ou seja, tenha o objetivo deliberado de destruir

emocionalmente a vítima. Na culpa (quando não há intencionalidade), há a conduta, mas não se objetiva o resultado, enquanto no dolo, "há uma tríplice coincidência da vontade de agir, da intenção de prejudicar e do resultado obtido" (Dallegrave Neto, 2010, p.268, apud Bruginski, 2013, p.39). No direito brasileiro, levando-se em conta a jurisprudência, pois não há leis específicas sobre tema ainda, Rodrigues, Nascimento e Freitas (2023, p.12), reforçam essa corrente:

Evidencia-se que em todas as modalidades de assédio moral será indispensável à comprovação de que o agente, seja ele o empregador, preposto ou colega de trabalho da vítima, agiu com culpa, que deve ser compreendida em seu sentido amplo, ou seja, deve estar provado o dolo, uma vez que, o assédio moral somente é admitido na forma dolosa, na medida em que o agressor, ao assediar a vítima, o faz de forma intencionada, visando afetar a sua dignidade e sua integridade psíquica.

Andrea Maria Limongi Pasold (2022) em seu artigo dedicado à discussão da questão entende que no caso do assédio organizacional a intencionalidade é requisito indiscutível, uma vez que é estratégico, ou seja, programado pela empresa para obter melhores resultados visando à exclusão dos funcionários mais vulneráveis a pressões. Contudo, nem sempre é assim quando se trata do assédio interpessoal, ou seja, aquele praticado entre indivíduos.

Para autora é importante diferenciar consciência de intencionalidade, onde por consciência entende-se a “faculdade de estabelecer julgamentos morais dos atos realizados” (Pasold, 2022, p.72). Já a intencionalidade, embora esteja relacionada à consciência, diz respeito à intenção, está ligada ao dolo, pretensão de degradar o ambiente de trabalho e prejudicar o trabalhador em suas esferas psicológicas físicas intelectuais.

Assim pode-se dizer que uma pessoa, embora tenha consciência de que o ato que pratica agride a dignidade de um colega, de um subordinado, em abuso ao poder diretivo, pode não ter necessariamente intenção de causar o efeito decorrente desse ato. No entanto, na perspectiva da vítima, pouco importa se havia ou não a intenção, desde que o ofensor tivesse um mínimo de consciência de que a ação era inadequada e potencialmente ofensiva. (Pasold, 2022, p.73)

Hirigoyen (2017) faz um contraponto da intencionalidade consciente da inconsciente, onde na consciente, o assediador tem a vontade de fazer o mal, já na inconsciente pratica atos abusivos, mas sem o propósito de causar mal ou danos ao assediado. Ou seja, a violência só poderia ser definida como intencional ou não, quando estabelecido o nível de consciência que o agressor tem de seu ato, o que é muito difícil de se provar.

Assim, Pasold (2022) defende um meio termo entre as duas correntes, considerando que no assédio moral o elemento essencial é a consciência, ou conforme Hirigoyen, a intencionalidade inconsciente:

Isso porque o ato ou a sequência de atos deve ser considerada por si, antes da verificação dos efeitos que causa na vítima. Se há pleno conhecimento de que a linguagem, o método de controle e gestão, do relacionamento no processo produtivo, é potencialmente danoso e ofensivo, não deve ser exigido que o trabalhador prove que, agindo assim, tinha o ofensor determinada intenção específica. Se tratarmos o assédio como categoria relacionada a exercício e reforço de poder pelo tratamento inadequado a quem está em posição de subordinação como não assédio vertical descendente, qual a relevância de se perquirir e, pior, ter que provar qual a intenção maior na conduta?

Já para Leymann (1990), práticas hostis e violentas como o assédio moral, também podem ser inconscientes, ou seja, não intencionais. Mas como bem observam Nunes, Tolfo e Espinosa (2022, p. 1566):

Não obstante, quando falamos sobre intencionalidade, devemos pensar se estamos discutindo sobre o desejo de causar dano a alguém ou sobre o dano produzido. Independente da não intencionalidade de causar dano, a violência perpetrada não diminui ou justifica as consequências causadas às vítimas.

Quadro 1 – Sistematização dos critérios de configuração do assédio moral no trabalho.

Critério	Descrição
Conduta abusiva	O assédio moral laboral se caracteriza pelo conjunto de comportamentos hostis, sejam eles comissivos ou omissivos marcados pela abusividade.
Direcionalidade	Refere-se à proveniência da agressão, demonstrando um padrão de comportamentos hostis direcionados a um indivíduo ou grupo. Podendo ser interpessoal, ou seja, quando a vítima é identificável ou organizacional, relacionado a práticas de gestão e políticas organizacionais abusivas.
Frequência e persistência	Trata-se da configuração da habitualidade. As condutas abusivas devem ser repetidas e persistentes no tempo, ou seja, os atos ofensivos devem ser sistemáticos, não se confundindo com a ofensa pontual. Contudo, conceitos mais recentes como o da OIT não consideram esse elemento como essencial, mas ele segue relevante.
Efeitos e consequências negativas	O assédio moral no trabalho não só gera efeitos e consequências negativas para o indivíduo, afetando sua saúde física, psíquica, suas relações sociais e pessoais, mas também afeta a organização em sua produtividade e lucratividade, bem como o Estado e a sociedade como um todo, que arcam com as despesas dos tratamentos de saúde e benefícios sociais.

Desequilíbrio de poder	Refere-se ao abuso da autoridade ou posição de superioridade por parte de um indivíduo sobre outro, e a utilização dessa vantagem para humilhar, controlar ou desmoralizar a vítima, que se encontra numa posição mais vulnerável para se defender.
Intencionalidade	Está ligado ao dolo, ou seja, quando o assediador age com a pretensão de degradar o ambiente de trabalho prejudicando intencionalmente o assediado em sua esfera psicológica, física e social. Possui duas correntes, a subjetiva, que defende ser esse um elemento fundamental para caracterizar a violência laboral e a objetiva, onde a intencionalidade pode estar presente ou não, é um elemento acessório que deve ser analisado juntamente com outros, como os atos efetivamente praticados e suas consequências para a vítima.

Fonte: elaboração própria (2025)

2.2.4 - Os tipos de assédio moral:

Além dos conceitos, muitos autores, como Freitas (2001), Guimarães e Rimoli (2006), Hirigoyen (2012), Farias e Sousa (2013), Beltrame (2020), costumam fazer uma divisão do assédio moral em tipos, considerando a questão de quem está na posição de assediado e assediador.

A Resolução nº109/2024 (que estabelece a Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e outras violências) também faz menção aos tipos de assédio moral no âmbito da UFJF assim estabelecendo:

Art. 3º Considera-se, no âmbito da UFJF:

(...)

I.1 - São tipos de assédios moral:

- a) vertical descendente: quando o assédio é cometido contra um subordinado hierárquico;
- b) vertical ascendente: quando o assédio é cometido contra um superior hierárquico;
- c) horizontal e/ou transversal: quando o assédio é cometido entre pessoas de mesmo nível hierárquico; (UFJF, 2024, p.3).

Assim temos basicamente três configurações, o assédio moral vertical descendente, o vertical ascendente e o horizontal/colateral e/ou transversal, que em linhas gerais podem ser diferenciados da seguinte forma:

Assédio moral vertical descendente: é o tipo verificado com mais frequência, está inserido numa relação de dependência, nele o assediador é o detentor poder hierárquico, podendo ser o chefe, gerente, encarregado, ou seja, pessoas que exercem funções de liderança, e através do abuso de sua autoridade praticam depreciações, falsas acusações, insultos e ofensas,

agredindo o psicológico do trabalhador assediado, geralmente para se destacar frente aos seus subordinados com o intuito de manter sua posição.

Em alguns casos caracteriza-se também como uma estratégia empresarial cujo objetivo é forçar o abandono "voluntário" de um empregado sem recorrer a sua demissão legal, em situações em que não há justificativas concretas para o ato, e assim a organização se desvencilha de encargos trabalhistas.

É o tipo mais perverso, pois se dá de forma silenciosa e muitas vezes o abuso não é perceptível, se manifestando através de ordens dadas aos gritos, xingamentos, brincadeiras e comentários humilhantes e vexatórios e exclusão de atividades. O funcionário não tem a quem recorrer, e por medo de perder seu emprego, acaba por se submeter à situação de desrespeito do chefe e geralmente a omissão dos colegas de trabalho (Farias; Sousa, 2013).

Assédio moral vertical ascendente: esse tipo de assédio se configura quando uma pessoa de nível hierárquico superior na organização se vê na situação de vítima de um ou vários subordinados. Esses casos ocorrem geralmente quando funcionários de fora são introduzidos na organização em um cargo superior e tentam implementar novos métodos que são rejeitados pelos trabalhadores que se encontram sob o seu comando, contudo, sem tentativas de adaptação ou até uma imposição mais firme, ou então porque este cargo era almejado por outros empregados mais antigos.

Outra configuração desse tipo seria uma situação em que um trabalhador do quadro é promovido e assim passa a chefiar seus antigos colegas de trabalho, podendo ser agravado se os demais trabalhadores não foram consultados ou se opõem a essa promoção por antigas desavenças ou por se sentirem preteridos.

Algumas demonstrações desse tipo de assédio são o desacato coletivo às ordens do chefe, atribuir a ele comentários maldosos, o excluir dos assuntos, questionar sua competência e até mesmo o boicote total, onde os funcionários passam a desobedecer a suas ordens embasados na força da coletividade. (Farias; Sousa, 2013).

Em casos ainda mais raros, esse assédio pode ser desencadeado contra chefes que se mostram autoritários e arrogantes ou ocorrer quando um subordinado tem acesso privilegiado aos pares de seu chefe, e se aproveita desse acesso para prejudicar seu superior hierárquico através de fofocas, mentiras, difamação ou calúnias.

Os relatos desse tipo de assédio são incomuns, o que talvez se deva não necessariamente à sua pouca existência, mas ao fato de que chefes tendem a não expor o que pode ser interpretado como vulnerabilidade, e sofrem em silêncio mesmo atingidos pela conduta dos

seus subordinados. E o que dificulta a denúncia nessa situação, é que se o agredido em questão busca apoio em seu superior pode ser acusado ou responsabilizado por não saber comandar ou não ter competência para o cargo em questão.

Mulheres passam muito por isso em determinados ambientes de trabalho, e, por finalmente terem alcançado postos de chefia, não querem demonstrar incômodo ou sofrimento no relacionamento com os subordinados, camuflando qualquer vulnerabilidade. (Pasold, 2022, p. 69)

Por último, temos o assédio **moral horizontal, colateral ou transversal**, entendido como aquele praticado entre trabalhadores de mesmo nível hierárquico, ou seja, o assediado se encontra na posição de vítima de um colega ou de um grupo de colegas de trabalho de mesma hierarquia. A perseguição pode ocorrer por questões pessoais ou porque no ambiente de trabalho algumas pessoas podem ser consideradas mais frágeis, psíquica ou fisicamente, ou simplesmente diferentes sendo que essas fragilidades ou diferenças passam a ser tomadas como motivo de perseguição.

Conforme Freitas (2001), os grupos tendem a nivelar os indivíduos e encontram dificuldades em lidar com as diferenças, assim mulheres em um grupo de homens, homens em um grupo de mulheres, homossexuais, negros, pessoas com deficiência, podem se tornar alvos da hostilidade de colegas e até os dias de hoje, algumas organizações têm dificuldades de fazer respeitar os direitos mínimos do indivíduo e permitem que se desenvolvam situações de racismo, sexismo, entre outros atos, que podem desencadear um processo de assédio moral entre pares. A competição também pode ser um fator determinante. Em todas essas situações, muitas vezes, a intervenção do superior para resolver a questão pode acentuar ainda mais o problema, abrindo espaço para acusações de favoritismo.

Farias e Sousa (2013) apontam ainda um quarto tipo, o assédio moral misto, onde a vítima é oprimida tanto pelos colegas quanto pela chefia, acontecendo sobretudo, em ambientes de grande competitividade interna, gerenciamento ineficaz e altos níveis de stress e cobrança. Nessas situações a vítima é assediada pelos colegas e o superior hierárquico se omite ou até mesmo estimula o comportamento assediador e as autoras consideram isso um assédio moral misto, pois a função do chefe seria justamente evitar que tal situação ocorresse.

Essas práticas encontram suporte no preconceito, na desinformação e na mentalidade machista presentes nos valores sociais. Além disso, muitas vezes a culpa da própria violência recai sobre a pessoa agredida, ou então o assediado acaba sendo levado a acreditar que é a sua reputação e não a do assediador que ficará manchada, e que ele será objeto de censura e

desaprovação social. Esse deslocamento agrava o desrespeito e o trauma sofrido e a vítima se transforma em ré, numa clara inversão de papéis. (Freitas, 2001)

Em uma equipe de trabalho é normal que conflitos surjam, e se manifestem por meio de discussões mais acaloradas, comentários maldosos eventuais, momentos de irritação ou mau humor, seguidos geralmente por pedidos de desculpas. Tais conflitos cotidianos não devem ser confundidos com assédio, mas deve-se atentar para cada situação, pois "O assédio nasce como algo inofensivo e propaga-se insidiosamente." (Hirigoyen, 2012, p.66). No primeiro momento as pessoas envolvidas podem relevar, encarando ofensas e piadas de mau gosto como brincadeiras, mas esses ataques vão se multiplicando e a vítima passa a se sentir constantemente acuada, colocada em situações de inferioridade e submetida a manobras degradantes e hostis durante um período maior. "Não se morre diretamente de todas essas agressões, mas perde-se uma parte de si mesmo. Volta-se para casa a cada noite, exausto, humilhado, deprimido. E é difícil recuperar-se." (Hirigoyen, 2012, p.66). Assim, serão abordadas no capítulo seguinte as distinções existentes na literatura entre o assédio moral e outras situações, que ainda que sejam tão graves como o assédio moral, em regra, não o configuram.

Quadro 2 – Tipos de assédio moral no trabalho

Tipo	Descrição e exemplos
Assédio moral vertical descendente 	Neste tipo o assédio moral é praticado por um superior hierárquico em relação ao subordinado (descendente), é a forma mais comum de assédio devido à assimetria existente na relação laboral. Exemplos: exigir metas impossíveis, retirar atribuições de responsabilidade do trabalhador ou substituí-las por tarefas mais desagradáveis ou mais simples, críticas indevidas e persistentes ao trabalho do subordinado.
Assédio moral vertical ascendente 	Mais incomum, o assédio moral é praticado contra alguém em posição de chefia (ascendente). Geralmente se manifesta através de condutas que tentam lhe retirar a autoridade por conta do não reconhecimento da legitimidade do líder. Exemplos: quando um subordinado se recusa a seguir as instruções de um novo gestor ou dificulta sua entrada na equipe prejudicando seu trabalho.
Assédio moral horizontal ou colateral 	Aquele existente entre colegas de trabalho, como por exemplo, brincadeiras de gosto duvidoso, piadas maldosas, ignorar a presença, manifestações de racismo, machismo etc.
Assédio moral misto 	Quando a vítima é assediada tanto pela chefia (por ação ou omissão), quanto pelos colegas de trabalho, exemplo: evitar a comunicação direta, não repassar informações importantes para o cumprimento das atividades etc.

Fonte: elaboração própria (2025)

2.3 - Distinções: o que não é considerado assédio moral.

Segundo Nunes, Tolfo e Espinosa (2022), mesmo atualmente, com um grande número de pesquisas, publicações e reportagens a respeito do assédio moral no trabalho, ainda é necessário identificar os contornos do fenômeno para verificar se uma situação se configura como tal ou não, principalmente para auxiliar trabalhadores vítimas de alguma estratégia hostil, uma vez que, com a ampla divulgação do tema, algumas situações podem ser confundidas com o assédio laboral e com isso ocorre a banalização, onde “tudo” é considerado assédio e “nada” é assédio.

Guimarães e Rimoli (2006), fazem uma série de distinções importantes, embora alguns pontos devam ser vistos com cuidado, pois dependendo do tempo de duração e do grau de intensidade podem configurar como assédio, mas essa linha é tênue e assim algumas distinções devem ser abordadas com maiores detalhes.

Devem ser excluídas do diagnóstico de mobbing as seguintes situações: o estresse causado pela premência de tempo na execução de algum trabalho ou a competitividade empresarial existente, ter um mau dia, manter conflito com um colega e sofrer por causa de um chefe exigente ou perfeccionista. Ficam também descartados os atritos habituais, as tensões, e os incidentes isolados que são próprios das organizações modernas nas quais o incremento do grau de interdependência entre os atores leva a numerosas situações de desencontro. Esse tipo de desencontro não constitui mobbing ou psicoterrorismo. (Guimarães; Rimoli, 2006, p.186).

2.3.1- Assédio sexual

No Brasil o assédio sexual é crime e deve ser encarado como uma violência de gênero e não um problema individual. As mulheres são as vítimas mais vulneráveis, principalmente as mais jovens e pobres, assim a Organização Internacional do Trabalho entende que o assédio sexual no trabalho está relacionado ao sexismo.

Andrade e Assis (2018) entendem que o assédio sexual, apesar de estar relacionado diretamente com o assédio moral, possuiu contornos mais específicos, pois se configura como uma situação de conotação sexual sem consentimento, que interfere na integridade física e moral, sobretudo das trabalhadoras, e no desenvolvimento de suas carreiras, se manifestando em anedotas ou expressões com conotações sexuais; contato físico não desejado; solicitação de

favores sexuais; pressões para encontros e saídas; exibicionismo; voyeurismo; criação de ambiente pornográfico; chantagens; abuso sexual e estupro.

Para o jurista Ernesto Lippmann (2004, apud Beltrame, 2020), a principal diferença entre o assédio moral e o assédio sexual é que no assédio moral não há conteúdo sexual e nem traz em si a retaliação resultante do convite não aceito, mesmo possuindo características em comum, como a humilhação, a discriminação e ofensa à dignidade. Além disso, por enquanto, o assédio moral não é previsto como um crime no código penal, ainda que eventualmente, dependendo das circunstâncias e do grau da violência praticada, possa ser tipificado como constrangimento ilegal, este sim previsto em nosso código penal.

Para Hirigoyen (2012, 2017), o assédio sexual é apenas um passo a mais na perseguição moral e atinge ambos os sexos, mas a maior parte dos casos descritos, ou pelo menos registrados, referem-se a mulheres assediadas por homens, geralmente superiores hierárquicos, sendo as principais vítimas das ameaças sexistas e machistas. Quando elas recusam situações de conotação sexual, podem passar por humilhações e constrangimentos e são colocadas à margem ou assediadas moralmente e impedidas de trabalhar unicamente pelo fato de serem mulheres.

Outro ponto de destaque é a naturalização desse tipo de violência. A educação sexista, vivenciada na maioria das culturas, pode contribuir para que as humilhações sejam consideradas naturais.

Destarte, ainda que não haja dúvidas a respeito da diferença entre os dois fenômenos, diante de um caso concreto nem sempre fica clara a distinção entre o assédio sexual e moral, vez que podem ocorrer concomitantemente.

2.3.2 - Estresse no ambiente laboral

Chiavenato (2008, p. 473) define o estresse como:

Um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente. É uma condição dinâmica que surge quando uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ela deseja.

Ainda que essa seja uma definição quase positiva, o estresse também possui outra definição de tendência negativa, principalmente associada a uma relação particular entre o indivíduo e o seu ambiente (aqui se destaca o ambiente de trabalho), quando submetido a

ameaças ou exigências que superam suas habilidades e recursos, pondo em risco seu bem-estar ou sobrevivência (Costa, 2022).

Para essa pesquisa, o estresse pode ser definido como um estado de tensão decorrente de vários fatores e, no ambiente de trabalho, temos como exemplos o receio diante de novos desafios profissionais, excesso de demandas, conflitos, competição, etc. Indivíduos nessa situação podem se sentir pressionados fazendo com que surja um quadro de ansiedade. Esse estado emocional geralmente extrapola o local de trabalho, podendo interferir na vida pessoal e social do empregado.

Com esses dados, infere-se que o estresse por si só não configura assédio moral, pois não se pode observar nenhum dos elementos caracterizadores do fenômeno já estudados, tais como, conduta abusiva, frequência, persistência, desequilíbrio de poder, intencionalidade e outros, com exceção dos efeitos negativos físicos, psicológico e nas relações sociais.

O fato de o trabalhador exercer funções estressantes designadas pela chefia, também não configura o fenômeno. Considerando o panorama das organizações atualmente, altamente competitivo e que exige do trabalhador a multifuncionalidade, muitas vezes irritações, frustrações e nervosismo fazem parte do exercício da função ou até mesmo da personalidade de cada funcionário.

Assim, ainda que o estresse não se configure como assédio moral em si, ele pode estar associado ao fenômeno, porém, como um dos seus efeitos e consequências, mais que isso, em alguns casos, o estresse pode ser até mesmo um fato gerador, quando, por exemplo, um chefe estressado ultrapassa os limites e acaba se tornando um assediador sem perceber, ou percebendo, e o comportamento deixa de ser uma cobrança legítima e passa à humilhação, pressão desproporcional ou intimidação do trabalhador, o mesmo vale entre colegas de trabalho.

2.3.3 - Dano moral

Assédio moral também se distingue da ideia de dano moral. Rodrigues, Nascimento e Freitas (2023), informam que na visão jurídica o dano moral seria a lesão resultante da prática da violência laboral, desde que haja os outros elementos configuradores do assédio, ou seja, seria também uma consequência e não o mesmo que assédio moral:

Ele é essencialmente um dano não-patrimonial, que faz repercutir, na pessoa a quem afeta, consequências que atingem direta ou indiretamente a situação social ou familiar do trabalhador. O dano moral deve ser necessariamente o reflexo de uma conduta malévola imputável a alguém, ou seja, de um ato

ilícito punível. (...) O assédio desencadeia o dano e este o dever de reparação. (Rodrigues; Nascimento; Freitas, 2023, p.10.)

Em sua tese, Barreto (2005) afirma que o conceito de assédio moral é muitas vezes empregado de forma inadequada, ficando vinculado a toda situação de conflito, pressão e tensão e comumente confundido com o termo "dano moral", que por sua vez se difere do assédio, pois não pressupõe necessariamente a assimetria hierárquica e a repetição do ato, ainda que ambos atinjam a identidade e a dignidade e violem direitos causando prejuízos em consequências de ações ilícitas na vida de outrem. Assim, agressões pontuais também podem gerar o dano moral.

Ou seja, em toda situação de violência laboral o dano moral estará configurado, no entanto, o dano moral nem sempre resulta obrigatoriamente de uma ação assediadora.

2.3.4 - Poder diretivo

Segundo, Silva (2007), o poder diretivo do empregador pode ser definido como a faculdade de dirigir pessoalmente a prestação de serviços de seus empregados, está fundamentada no art. 2º da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), ou seja, é facultativo, o empregador pode ou não o exercer, mas se o fizer, só se relaciona como as atividades, o trabalho e as atribuições do empregado.

O que justifica essa subordinação do empregado em relação ao empregador é a dependência hierárquica ou jurídica, ela é puramente contratual e sem caráter pessoal, reconhecida por leis combinadas que, ao mesmo tempo obrigam o empregado à subordinação e impedem o abuso desse poder pelo empregador. Consequentemente ela não é irrestrita e conforme a doutrina administrativa, ela se manifesta em três dimensões; o poder de organização, o poder disciplinar e o poder de controle do empregador.

Aqui o que mais interessa é o que tange ao poder disciplinar e o de controle. Enquanto o primeiro se refere ao direito do empregador de impor sanções disciplinares aos seus empregados, que no direito brasileiro está restrito a advertências e suspensões, o segundo trata do poder de fiscalizar as atividades profissionais dos empregados (Silva, 2007).

Contudo, não se configuram como assédio moral as repreensões normais dos chefes, a exigência de produtividade e o controle sobre os subordinados, desde que este poder diretivo e disciplinar seja exercido de forma razoável e justificadamente, visando o correto desenvolvimento da atividade produtiva, o que não se admite é a arbitrariedade, discriminação e violação dos direitos do empregado (Lippmann, 2004. Apud Beltrame, 2020).

O empregador tem o poder de organizar as suas normas internas, definindo as atividades a serem desenvolvidas. A prerrogativa de organização da empresa confere ao empregador a determinação das normas de caráter técnico a serem seguidas pelos empregados. No poder diretivo se compreendem ainda às vantagens pertencentes à capacidade de fiscalização e acompanhamento contínuo da atividade exercida pelo empregado como, por exemplo, a fiscalização do computador na empresa, a proibição de celulares e até mesmo a revista respeitosa do empregado ao sair do expediente. (Rodrigues; Nascimento; Freitas, 2023, p.13.)

Além disso, é parte do poder diretivo, em alguns casos, monitorar e-mails, modificar funções, realizar avaliações de desempenho, estabelecer metas e fazer cobranças e isso não pode ser enquadrado como assédio moral, obviamente, desde que esses poderes sejam exercidos sem cunho intimidatório, caracterizando apenas o normal exercício de um direito (Bruginski, 2013).

Em alguns casos, também é necessário ponderar sobre a comunicação entre os níveis hierárquicos, pois, em alguns casos, o chefe ao orientar, corrigir ou até incentivar, é visto como assediador. Nestes casos, o problema está na forma de se comunicar com os funcionários, porém, outras vezes, está na forma de como ele é interpretado.

A diferença entre a pressão legítima de um superior hierárquico para que seus empregados trabalhem mais e o comportamento abusivo pode apresentar uma linha tênue, daí a importância de se trabalhar no treinamento desses líderes que devem aprender a se comunicar de um modo respeitoso e levando em conta as particularidades do trabalhador, técnica conhecida atualmente como comunicação não violenta (Pamplona Filho; Barros, 2013).

Em resumo, muitas vezes o abuso do poder diretivo ou o abuso do direito de exercer o poder disciplinar e de controle do superior hierárquico, que passa a utilizar esses instrumentos com a finalidade de revanche, intimidação ou discriminação é que vão caracterizar o assédio moral.

Quando esses instrumentos deixam de ter a finalidade de promover a atividade produtiva, passando a se tornar um controle desproporcional, inadequado e exercido com rigor excessivo ao longo do tempo e voltado para uma determinada pessoa ou pessoas específicas, atentando contra os direitos de personalidade³ do trabalhador, já se tem elementos caracterizadores da violência laboral (Beltrame, 2020).

³ “São direitos destinados a resguardar a dignidade da pessoa humana, preservando-as dos ataques de outros indivíduos” (Gomes, 2000, apud Silva, 2007, p.276).

2.3.5 - Síndrome do desgaste pessoal ou *burnout*.

O termo “Síndrome *Burnout*” foi criado por Herbert Freudenberger na década de 1970, em suas pesquisas envolvendo profissionais da área da saúde. O termo vem do inglês: *burn out* (apagar-se, esgotar-se) e pode ser definido como uma síndrome de desgaste físico e mental intenso, produzindo verdadeiro esgotamento, em decorrência do estresse laboral crônico (Costa, 2022).

Existem quatro linhas teóricas quanto a suas causas: clínica, sociopsicológica, organizacional e sociohistórica. A mais utilizada é a sociopsicológica, ela defende que as características psicológicas de cada indivíduo, associadas às características do ambiente de trabalho propiciam o aparecimento dos aspectos básicos da síndrome: exaustão emocional, despersonalização (ou distanciamento afetivo) e baixa realização profissional e pessoal (Costa, 2022).

Deste modo, embora possa ser uma das consequências do assédio moral, uma vez que o ambiente assediador possa desencadear a síndrome, não se confunde com ele. O *burnout* possui um conceito distinto e não necessariamente provém unicamente de ataques de violência laboral. Pamplona Filho e Barros (2013) entendem que, ele é mais resultado de uma má política de gestão, sem que haja uma intenção de provocar a segregação de um dos componentes da organização.

Conforme exposto, ainda que não constituam propriamente o assédio moral, muitas dessas situações e conceitos podem estar atrelados, seja como origem ou consequência dele. Assim, há que se ver cada caso concreto, pois se trata de um fenômeno amplo que extrapola limitações estanques.

2.4 - Assédio moral organizacional e assédio moral institucional.

Destacou-se que até aqui, principalmente nos conceitos iniciais abordados, os critérios e tipos que enfatizam o assédio moral no trabalho de cunho interpessoal, ou seja, aquele que ocorre em relações individuais entre um ou mais agressores e a vítima, mas cabe salientar que as características da violência laboral vão além das ações individuais, englobando um contexto organizacional que muitas vezes tolera ou até incentiva esse comportamento.

E é nesse contexto que a relação do assédio moral com violência simbólica se torna mais evidente, pois muitas vezes a violência praticada pelas organizações está embutida em sua estrutura tornando-se invisível, exercida por meio de símbolos, linguagem e sistemas de significação socialmente legitimados. Ela se estabelece em uma relação de dominação-submissão, na qual os dominados participam ativamente de sua própria dominação ao reconhecerem como naturais e legítimas as estruturas que os oprimem ao invés de encará-las como uma construção social e histórica, conforme Pinto e Paula (2022).

É comum que ambientes de alta competitividade criem condições propícias para que práticas abusivas se desenvolvam, levando à normalização do assédio como parte da cultura organizacional. Isso pode ser agravado pela ausência de políticas claras que protejam os empregados, fazendo com que o medo de represálias impeça a abertura de diálogos sobre o tema e assim, temos o assédio moral organizacional.

Em relação ao assédio moral institucional, conceito, por ora, adotado apenas no Brasil (já que em outros países, o assédio moral organizacional e o assédio moral institucional são sinônimos) se distingue pela perseguição às instituições públicas específicas, principalmente as que contrariam os interesses políticos partidários dos dirigentes nacionais. A seguir, cada modalidade será vista detalhadamente.

2.4.1 - Assédio moral organizacional

O cotidiano de muitas organizações é fundamentado em disputas de poder e de influência. Se as pessoas costumam lutar por seus interesses, algumas organizações instigam ainda mais essa luta, acreditando que uma dose de competição e animosidade é positiva. (Freitas, 2001).

Até pouco tempo atrás, o modelo consagrado como o mais produtivo reforçava o individualismo e a corrida por posições hierárquicas bastante verticalizadas. O mundo das reengenharias, que causou muitos traumas às pessoas e organizações, reduziu a quantidade desses níveis hierárquicos, trouxe a valorização de uma estrutura organizacional mais horizontalizada e o resgate do trabalho em equipe. (Freitas, 2001, p.18).

Contudo, mesmo com o crescimento do discurso de humanização e democratização nos ambientes de trabalho, onde todos os níveis tem participação nos processos decisórios, muitas organizações ainda se utilizam de práticas permeadas de autoritarismo e centralização de poder, "é verdade que o modelo piramidal se sustenta na autoridade, porém a autoridade pode ser

exercida sem abusos e excessos" (Freitas, 2001, p.18), mas às vezes este modelo permite que profissionais sem escrúpulos façam uso dessa estrutura para exercer sua autoridade com tirania. Assim, a cultura organizacional onde os trabalhadores se inserem pode estimular, perpetuar e até naturalizar o Assédio moral. (Melo, 2021).

De acordo com Paula, Motta e Nascimento (2021), diante de um mercado de trabalho tão instável, desafiador e exigente, a conquista e permanência no emprego tem exigido do trabalhador cada vez mais, não só competências técnicas, mas também um espírito competitivo e agressividade, termos muitas vezes utilizados em ambientes organizacionais que instigam comportamentos abusivos, humilhantes e violentos, sempre com a justificativa de que o fazem buscando o atingimento de metas e da capacidade produtiva máxima individual. Essa competitividade acaba por estabelecer relacionamentos interpessoais desrespeitosos e geralmente a própria organização tolera esses abusos.

A atmosfera permissiva de muitas empresas é um facilitador do surgimento de comportamentos sádicos que se justificam muitas vezes como punição de profissionais que não atingem suas metas. Procedimentos tidos como inocentes ou brincadeiras acabam se tornando práticas institucionalizadas de assédio moral. Como exemplo dessas práticas, temos algumas atrocidades adotadas por empresas brasileiras que impõem aos seus funcionários situações vexatórias, humilhantes, e às vezes, até mesmo obscenas, como obrigá-los a dançar a "dança da garrafa", vestir fantasias e desfilar pela instituição, se maquiar de forma ridícula, utilizar camisetas com dizeres ofensivos, usar adereços com tartarugas ou âncoras, sugerindo que o funcionário é lento ou que afundará empresa, fazer flexões de braço e receber xingamentos ao mesmo tempo como forma de punição (Paula; Motta; Nascimento, 2021).

Os atos de violência laboral na maioria das vezes, só acontecem quando o assediador pensa ter o apoio ou a permissão, ainda que implicitamente, para praticá-lo. A complacência da organização e a prática dessas condutas são validadas pela falta de punição dos assediadores (Silva et al. 2019).

Freitas (2001) reforça ainda que, algumas organizações desenvolvem ambientes e climas tão perversos e desrespeitosos que esta se torna sua marca registrada, mesmo que o esperado dessas instituições seja uma administração pautada pela racionalidade, justiça e ética, onde o comportamento perverso deveria ser banido ou ao menos desaprovado por aqueles que tomam as decisões, e não estimulado.

Autora dá o exemplo de empresas em que já em seus processos seletivos praticam verdadeiros atos de violência sob a justificativa de verificar a capacidade dos candidatos de

manter o sangue frio e passividade diante dos avaliadores. E as empresas que optam por esses métodos, já no processo de seleção, demonstram sua permissividade diante de práticas relacionadas ao assédio moral, tanto por parte da organização como dos próprios trabalhadores.

Não existe uma lógica moral automática nas organizações e as pessoas têm o péssimo hábito de não querer interferir quando o caso é público ou quando a responsabilidade deve ser compartilhada. Em boa medida, as pessoas evitam ser testemunhas do desagradável, do injusto e do perverso, racionalizando a sua omissão com a desculpa do desconhecimento de todos os detalhes ou reduzindo a importância mesmo do que é flagrante, como se fosse uma ilusão de ótica ou uma distorção de percepção, ou, ainda, qualificando de uma questão pessoal aquilo que é possibilitado pelas prerrogativas organizacionais, como os abusos, rituais de degradação e humilhações praticados por chefes, colegas e até subordinados perversos. (Freitas, 2001, p.18).

Por sua vez, Nunes, Tolfo e Pellegrini (2021), defendem que a cultura organizacional, ou seja, os valores estimulados pela empresa que determinam como os trabalhadores devem agir é um fator de grande importância quando tratamos do assédio moral organizacional. A cultura pode muitas vezes facilitar que o assédio seja implantado como uma prática de gestão. Conhecida como gestão por medo ou gestão por terror, elas priorizam estratégias organizacionais voltadas a disciplinar o trabalhador, além de exigências excessivas para cumprir metas. “Por esse motivo, ressalta-se que definir o indivíduo agressor como problemático ou doentio pode ser apenas uma fuga para não considerar a contribuição da organização do trabalho no processo de assédio.” (Nunes; Tolfo; Pellegrini, 2021, p.2).

Desse modo, alguns autores têm trabalhado no conceito de assédio moral organizacional ou institucional, ainda que com abordagens diferentes:

Aquela produzida por uma instituição, por ação, quando ela pratica uma violência contra alguém, por meio de algum funcionário da instituição que se comporte de modo agressivo ou que utilize seu juízo de valor para responder alguma queixa que receba devido ao seu papel institucional. Pode também se dar por omissão, quando não se toma os devidos cuidados com uma pessoa que passou por uma situação de violência. (Maito; Panúncio-Pinto; Vieira, 2022, p.12).

Nesse primeiro conceito, o assédio organizacional não é muito diferente dos conceitos já apresentados de assédio moral, uma vez que parte de uma relação interpessoal, mas nesse caso, o assediador pratica o assédio em nome da empresa ou então a permissividade, impunidade ou a conivência da empresa contribui para desencadear atitudes assediadoras.

Ao tratar da diferença do assédio moral, assédio moral organizacional e assédio moral institucional, Rocha e Vitória (2024), retomam o conceito de Hirigoyen (2012) para falar do

assédio moral, afirmando ser este um assédio de característica geralmente interpessoal. Enquanto o assédio moral organizacional é conceituado como:

Aquele no qual a organização do trabalho é estruturada sobre uma política de violência tendo como principais formas de expressão as estratégias abusivas de gestão baseadas no estresse e no medo. Nesse caso, a violência está inserida na própria estrutura e nas políticas organizacionais e o objetivo não é atingir uma pessoa em particular, mas controlar todo o grupo indiscriminadamente. Trata-se, assim, do assédio de um grupo de gestores para um grupo de trabalhadores. (Rocha; Vítório, 2024, p.2).

Scur e Carlotto (2012) também trabalham com essa distinção, destacando que, enquanto o assédio moral no trabalho é voltado tanto para as características pessoais como para o papel profissional do trabalhador, afetando sua dignidade, autoestima e segurança em si mesmo, prejudicando sua identidade profissional e pessoal, no assédio organizacional o que se estabelece é o terror psicológico, incorporado como estratégia de gestão que estimula a competição além da ética. Neste caso, as organizações se utilizam de situações de assédio moral, uma vez que propiciam o desenvolvimento de relações e condutas agressivas, como forma de manter o controle, além de submeter e explorar os trabalhadores em nome da produtividade.

Com esse intuito, utilizam atos hostis, de expressões exageradas, de humilhações, de constrangimentos, de exposições degradantes e de premiações negativas. (...) Fatores organizacionais como o tipo de clima liderança e cultura organizacional, têm evidenciado associação com a ocorrência de assédio moral. (Scur; Carlotto, 2012, p.122).

El-Aouar *et al.* (2019), afirmam que embora o assédio moral organizacional pareça ser mais óbvio e mais fácil de ser identificado, ele é menos perceptível pelos trabalhadores, pois se disfarça e se institucionaliza de política organizacional, se legitimando como algo natural e inerente ao trabalho e é justamente nesse aspecto que se estabelece o elo com a violência simbólica de Bourdieu.

Como exemplo dessa forma de assédio, Rocha e Vítório (2024) citam o famoso caso da *France Télécom*, companhia francesa de telefonia que em 2019 foi responsabilizada por 35 suicídios cometidos por seus funcionários entre os anos de 2008 e 2009, inclusive alguns chegaram a ser cometidos dentro das instalações da empresa.

Além disso, em uma das cartas de despedida um dos funcionários responsabilizou a empresa pelo ato de desespero. No julgamento os métodos utilizados pela organização para demitir trabalhadores foram considerados ilegais e também foi denunciada por uma combinação de gestão pelo terror, degradação das condições de trabalho, transferências forçadas, redução

de salários e pressão para demissão dos funcionários, sendo por isso condenada por assédio moral organizacional abrindo um precedente internacional ao responsabilizar criminalmente os responsáveis pela empresa pelo suicídio dos empregados.

No Brasil também há vários casos do assédio moral organizacional, cometido principalmente nas instituições bancárias e industriais. Rocha e Vitório (2024) atribuem à reforma trabalhista de 2017 o agravamento da situação, pois através dela deu-se início a um processo de desconstrução da proteção social do trabalho e a banalização dos riscos gerados pelo sofrimento humano no ambiente de trabalho.

Como exemplo brasileiro, os autores citam a condenação do Banco Santander em 2020, pelo Tribunal Regional do Trabalho de Brasília, pelo "(...) abalo emocional e psíquico impingido pela sistemática organizacional de fixação de metas de produção, mediante cobrança truculenta pelos gestores, seja diretamente ao empregado ou por meio de reuniões com exposição vexatória" (TRT, p. 22, apud, Rocha e Vitório, 2024, p.3) que por sua vez resultaram no adoecimento psíquico de um grande número de funcionários que passaram a apresentar sintomas de síndrome do pânico, estresse e depressão.

Por fim, a Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio da UFJF (Resolução nº109/2024) também estabeleceu um conceito de assédio organizacional:

Art. 3º Considera-se, no âmbito da UFJF:

(...)

II - Assédio Organizacional: violência ou assédio caracterizados quando a instituição, por meio de seus mecanismos, processos, normas e/ou rotinas, gera demandas desarrazoadas, desproporcionais e/ou ilegais para membros da comunidade, com potencial risco biopsicossocial; ou, ainda, quando a estrutura organizacional incentiva ou tolera práticas assediadoras. (UFJF, 2024, p.3).

Essa definição incorpora as visões mais modernas, onde o assédio organizacional é acima de tudo um problema estrutural e sistêmico, uma vez que as próprias "engrenagens" da instituição são utilizadas como ferramentas de pressão. Destaca também a produtividade a qualquer custo e a cultura da tolerância, permitindo que a universidade se torne corresponsável pelos casos de abusos interpessoais, e seus reflexos na saúde física, psicológica e na vida social da comunidade, seja ela acadêmica ou técnica. Em síntese, o conceito aborda a institucionalização da violência dentro do contexto universitário.

2.4.2 - Assédio moral institucional

Quanto ao assédio moral institucional, este é um conceito recente e desenvolvido no Brasil pela Associação dos Funcionários do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Afipea), e criado para conceituar situações que passaram a ocorrer com maior intensidade e frequência nos órgãos públicos federais a partir de 2019, no governo de Jair Bolsonaro. As primeiras publicações com essa temática tiveram início a partir de 2020. Contudo, fora do Brasil o assédio moral institucional é sinônimo de assédio moral organizacional, somente aqui há uma distinção conceitual entre os dois institutos (Rocha e Vitória, 2024). Assim, o assédio moral institucional se caracteriza por:

Um conjunto de discursos, falas e posicionamentos públicos, bem como imposições normativas e práticas administrativas, realizado ou emanado (direta ou indiretamente) por dirigentes e gestores públicos localizados em posições hierárquicas superiores, e que implica recorrentes ameaças cerceamentos, constrangimentos, desautorizações, desqualificações e legitimações acerca de determinadas organizações públicas e suas missões institucionais e funções precípuas (Andeps, Afipea, 2020, p.9, apud, Rocha; Vitória, 2024, p.3).

Seria então, uma espécie de assédio governamental de viés político partidário que pratica uma gestão autoritária sobre determinadas instituições públicas, áreas técnicas e trabalhadores, caracterizada por:

(...) mudanças injustificadas na conduta de políticas; cerceamento ao trabalho com determinados temas e à liberdade de expressão; clima organizacional autoritário, desrespeitoso e pautado no medo; posturas de dirigentes que vão de encontro com as normas das instituições por eles geridas (Silva e Cardoso Jr., 2020, p.7, apud, Rocha e Vitória, 2024, p.3).

Diversas instituições públicas e seus servidores sofreram ataques e servem como exemplo dessa forma de assédio, sobretudo ao longo do citado governo, como por exemplo, instituições das áreas de saúde pública como o Sistema Único de Saúde - SUS, a Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz, na área da educação e pesquisa, a Capes, o CNPq, as universidades federais, as instituições ligadas ao meio ambiente como o Ibama, a Funai e as de cultura, como a Agência Nacional do Cinema - Ancine, entre outros. (Rocha; Vitória, 2024).

Dentre exemplos concretos sofridos por essas instituições podem ser citados a profusão de portarias e normativas que dificultaram o trabalho dos servidores, corte de recursos, desvio de funções, burocratização, hipernormatização de processos, rompimento de fluxo de trabalho, ausência de concursos públicos, cobranças excessivas de produtividade, falta de capacitação, equipamentos antigos e de difícil operabilidade, falta de limpeza dos setores e falta de segurança

dos funcionários, principalmente devido aos cortes de trabalhadores terceirizados e também o discurso agressivo, voltados para algumas instituições como as universidades públicas, fazendo com que parte da população se voltasse contra elas. (Rocha; Vítório, 2024).

Com isso, percebe-se que no serviço público e consequentemente nas universidades, o assédio moral ou organizacional pode ter alguns contornos específicos, assunto tratado no próximo tópico.

Quadro 3 - Comparativo: os três tipos principais de Assédio moral no trabalho

Interpessoal	Aquele em que a conduta abusiva ocorre em relações individuais entre um ou mais agressores e a vítima, visando pôr em risco seu emprego ou degradar o ambiente laboral.
Organizacional	Quando a cultura organizacional é estruturada sobre políticas de violência e estratégias de gestão abusivas, visando a coletividade dos trabalhadores, pode se dar por ação ou omissão dos gestores, e tem como principal objetivo aumentar a produtividade ou a lucratividade da organização.
Institucional	Conceito criado no Brasil é voltado principalmente para desqualificar instituições públicas específicas, como as universidades, por exemplo, através de falas, condutas, imposições normativas etc., com fortes tendências políticas partidárias, como a que se observou na presidência do Brasil entre 2018 até 2022.

Fonte: elaboração própria (2025)

2.5 - O assédio moral na administração pública e nas universidades

2.5.1- O assédio moral na administração pública

O assédio moral na administração pública, de acordo com a matriz teórica aplicada neste estudo, pode ser configurado como uma espécie de violência simbólica desenvolvida no espaço institucional da burocracia do Estado.

Também fundamentado em Pierre Bourdieu, Ohlweiler (2020) se baseia nos conceitos de campo burocrático, habitus e capital institucionalizado, e compreende o assédio moral como uma forma de violência simbólica praticada nas estruturas do Estado, uma vez que o fenômeno não se limita a conflitos interpessoais, mas como uma prática social reproduzida pelo próprio funcionamento da administração pública.

Desse modo o autor defende que a violência ocorre em contextos de dominação, onde os agentes públicos podem se valer da hierarquia e do poder disciplinar para desqualificar, humilhar e isolar outros servidores, assim violando princípios constitucionais da administração pública, como a legalidade, a moralidade e a impessoalidade, defendendo que a conduta

assediadora pode atingir diretamente a dignidade do trabalhador e comprometer a legitimidade da atuação estatal fundamentada no interesse público.

Nesse contexto, o fenômeno aqui em estudo, pode ser compreendido como uma prática ilegítima ligada às disfunções da burocracia estatal (como a resistência a mudanças, despersonalização e autoritarismo) e ao exercício abusivo dos poderes hierárquico e disciplinar. Uma forma de violência simbólica praticada no interior das estruturas administrativas e naturalizada pelo funcionamento da burocracia.

Somada à burocracia estatal outro fator já observado anteriormente, mas que ao mesmo tempo gera um paradoxo são as mudanças na forma de produção e a exploração da força de trabalho que têm gerado vários efeitos negativos sobre os direitos dos trabalhadores, essas transformações também são percebidas no setor público brasileiro, principalmente após a década de 90, quando reformas administrativas foram implementadas e o modelo de administração pública, conhecido como Gerencialismo, se instalou no panorama governamental decorrente principalmente das políticas neoliberais.

A principal característica desse modelo é a adoção de estratégias práticas e teóricas do setor privado, principalmente aquelas relacionadas aos valores de eficiência, eficácia, desempenho, produtividade e competitividade, ao mesmo tempo em que mantém a preocupação com interesse público (Secchi, 2009). Contudo, o modelo também incorporou alguns malefícios, como a precarização da força de trabalho, desregulamentação e a fragmentação da classe trabalhadora (Paiva; Paiva, 2020).

E conforme Melo (2021), o setor público apesar de não visar o lucro, busca a melhoria contínua da produtividade e qualidade na prestação de seus serviços. E muitos servidores públicos, ainda que gozem da prerrogativa da estabilidade, e às vezes, também protegidos por ela, na busca de melhores resultados entre outras motivações acabam por gerar um ambiente violento e competitivo, tanto por parte das chefias, como por servidores de mesma hierarquia, possibilitando assim o surgimento do assédio moral.

A estabilidade também é um fator diferencial quando se trata do assédio moral no serviço público, onde se observa que o fenômeno pode perdurar por mais tempo se comparado ao setor privado, já que os servidores públicos não são facilmente demitidos. Assim, as manifestações de violência laboral podem ser mais danosas, pois perduram por longos períodos e conseqüentemente geram grandes prejuízos à saúde e autoestima dos assediados (Hirigoyen, 2017).

Beltrame (2020), também aponta essa característica, ou seja, a estabilidade, como uma peculiaridade do assédio no serviço público, uma vez que em geral, a chefia imediata não dispõe de vínculo funcional com servidor e não pode demiti-lo, passando assim, a humilhá-lo e /ou sobrecarregá-lo com tarefas inúteis. Mas essa prerrogativa dos servidores públicos também pode facilitar a ocorrência do assédio em sua modalidade vertical ascendente, que em outros contextos é bem mais rara:

Esse é um caso menos frequente de assédio, no qual o trabalhador assedia seu superior, o que só é possível mediante certas proteções legais, como é o caso do setor público (...), a prerrogativa da estabilidade do vínculo trabalhista soa invertida, podendo servidor ousar agir de modo violento a partir de uma prerrogativa de que apenas com algo grave poderá correr o risco de ser desligado da instituição. Assim, a hierarquia pode, em alguns casos, ser subestimada ou subvertida, principalmente se as brechas legais forem bem conhecidas e articuladas (Paiva; Paiva, 2020, p.84).

Outro ponto também levantado por Hirigoyen (2017) é que nas instituições públicas o assédio pode ser praticado por meio da piora nas avaliações de desempenho realizadas pelos chefes sobre os subordinados, uma vez que a ascensão na carreira e o aumento das remunerações dependem dessas avaliações. E nos casos de conflito com o superior imediato, às vezes é muito difícil solucionar a questão pela simples conciliação, além de que o acesso ao superior setorial pode ser extremamente dificultado devido a uma série de burocracias, nesses casos, a autora aconselha que quando há situações de assédio envolvendo relações de poder no setor público, ou até entre colegas de mesmo nível hierárquico, o mais aconselhável é buscar uma transferência de setor, mas até isso pode ser difícil e neste período o único recurso que a vítima possui é apresentar atestados médicos como forma de se proteger.

Contudo, outros autores que tratam desse tema como, Nunes e Tolfo (2013), discordam dessa posição, pois entendem que neste caso, a transferência apenas beneficia e até mesmo estimula a conduta do assediador, que pode ter o mesmo tipo de comportamento com outros trabalhadores e não faz cessar o ciclo de violência.

Na administração pública, o agente assediador recorre ao conjunto de recursos de que dispõe no momento do ato para obter ganho consistente na satisfação de subjugar a vítima, apelando a relações funcionais, acessos institucionalizados no campo burocrático, redes de contato e informações. (Melo, 2021, p. 24)

Por ser um fenômeno complexo, o assédio moral no trabalho não se limita à relação entre vítima e agressor, envolve a organização, seja ela pública ou privada, e o ambiente em que ela está inserida, que consequentemente, pode influenciar nas políticas, práticas e na própria

cultura da organização levando a uma incorporação dos traços culturais, que podem influenciar na ocorrência do assédio moral principalmente no contexto brasileiro (Nunes; Tolfo; Pellegrini, 2021).

Os servidores públicos, em relação ao assédio moral organizacional ou institucional, sofrem com as consequências da precarização das condições de trabalho, instalações físicas inadequadas, equipamentos obsoletos, defeituosos, ou a falta desses equipamentos e de materiais básicos. Sofrem também com práticas de gestão, que se utilizam de ameaças de transferência, abuso de poder e autoritarismo, que estão arraigados na cultura do serviço público brasileiro. Assim, essas relações trabalhistas, são ambíguas, instáveis e tendem a desigualdades e conflitos, refletindo nos atos de assédio moral (El-Aouar *et al.*, 2019).

Dentre as características do setor público brasileiro, predominam o apadrinhamento político, relações de favorecimento pessoal privilégios, sentimento de iniquidade e injustiça e incongruências entre discurso e prática. Nas organizações públicas brasileiras ainda é possível identificar a má gestão, a alta burocracia, a influência política e a limitação dos recursos recebidos. Nestas organizações os relacionamentos com pessoas ou grupos dominantes e os jogos de influência são indicativos de poder. (Nunes; Tolfo; Pellegrini, 2021, p.2).

2.5.2 - O assédio moral no contexto universitário

Quando se observa a manifestação do fenômeno no contexto de ensino, ainda que as universidades públicas brasileiras sejam vistas como um ambiente de respeito, cujo principal objetivo é a formação intelectual de seus discentes bem como a promoção e divulgação científica, muitas vezes ela não é um ambiente saudável psicologicamente para aqueles que estão inseridos em sua estrutura, sejam eles professores, técnicos ou alunos. O assédio moral nas instituições de ensino, ainda é uma realidade bastante presente, embora muitas vezes silenciosa e subnotificada.

Segundo Melo (2021), isso é decorrente das características do mercado atual, que rege a administração dessas instituições, estimulando disputas entre pares, que passam a ser consideradas positivas e até mesmo desejáveis na busca de melhores resultados ainda que o objetivo dessas organizações não seja a lucratividade.

Conforme Beltrame (2020) é de se esperar que no serviço público, principalmente no contexto de trabalho das universidades, não haja motivos para manifestação do fenômeno do assédio moral, uma vez que estes contam com estabilidade, isonomia salarial e normalmente são os professores que em grande parte realizam a gestão da instituição e seus departamentos.

No entanto, justamente nessas organizações, é muito comum nas situações cotidianas o uso das estruturas de poder e das disfunções burocráticas como instrumentos de assédio moral, como por exemplo, a comunicação ineficiente, a hierarquia rígida e as regras e normas engessadas. Além disso, Nunes, Tolfo e Pellegrini (2021, p. 3), também constata que “O ambiente universitário é um espaço que apresenta relações de favorecimento pessoal/grupal sobreposto ao interesse institucional, impunidade, apadrinhamento político, os quais influenciam na ocorrência do assédio moral”. Nas universidades muitas situações de assédio também são decorrentes de tratamentos desiguais e abusos de poder, características que vão além de fatores pessoais, como grupos de pertencimento (docentes ou técnico-administrativos) e tempo de serviço na instituição.

Somado a isso, devido à precarização promovida pelo Estado em relação às instituições de ensino superior públicas, cada vez mais, há uma disputa pelos poucos recursos disponíveis, e isso consequentemente gera conflitos entre aqueles que querem se manter no poder e ter algum grau de destaque e status entre seus iguais, e conforme pesquisa realizada em uma Universidade Federal de Santa Catarina, os principais motivos do assédio entre os docentes foram o abuso de poder e a inveja, já para os técnicos-administrativos, o principal fator observado, foi o abuso de poder por parte dos docentes, uma vez que muitos professores universitários percebem os técnicos como seus empregados e, portanto, inferiores a eles. (Nunes; Tolfo; Pellegrini, 2021).

O estabelecimento de metas qualitativas e quantitativas estimula nos professores o conflito advindo do produtivismo, associado à ascensão na carreira. Esses conflitos aumentaram ainda mais, conforme as exigências sobre os docentes foram ampliadas, devido à expansão na oferta de vagas para novos estudantes e as exigências de atividades avaliativas coordenadas pelo Governo que sobrecarregaram toda a classe técnica das instituições de ensino superior, sobretudo as públicas. (Paiva; Paiva, 2020).

A hierarquia é outro ponto de tensão nas instituições de ensino federal, onde há uma grande valorização dos títulos acadêmicos, e quem não os tem é desvalorizado. Logo, a hierarquia pode, por vezes, transcender às funções ocupadas estendendo-se aos diplomas e carreiras acadêmicas. Outro fator peculiar, é que nessas instituições os cargos de chefia (Reitores, Pró-Reitores, Diretores, Coordenadores e chefes de setores), geralmente são ocupados por servidores eleitos ou indicados, sejam eles técnicos ou docentes, para mandatos que variam entre 2 e 4 anos e o assédio pode ser desencadeado como uma forma de retaliação de pressões ou desentendimentos ocorridos anteriormente. (Paiva; Paiva, 2020).

Destarte, pode-se estabelecer alguns exemplos recorrentes da manifestação do assédio moral no trabalho, típicos das universidades, como:

Abuso de autoridade, praticados por professores ou chefias, que usam de sua posição para humilhar, intimidar ou ameaçar subordinados ao exigir tarefas fora de suas atribuições, desqualificar de forma pública seu trabalho ou sua competência e pressionar por produtividade de forma desproporcional e sem apoio.

Isolar, ignorar e/ou excluir propositalmente determinado servidor em reuniões e decisões, retirar funções ou impedir o acesso a informações essenciais, além de boicotar a participação em projetos ou eventos acadêmicos.

Realizar avaliações e cobranças injustas, fazendo uso de critérios subjetivos e arbitrários para progressões na carreira ou usar as avaliações de desempenho como instrumentos de perseguição por questões pessoais.

Constranger por meio de brincadeiras ofensivas disfarçadas de “piadas”, fazer comentários depreciativos sobre origem social, aparência, orientação sexual, religião ou ideologia, propagar boatos para desmoralizar alguém e invalidar de forma sistemática as ideias e projetos, seja na relação entre pares ou não. (Nunes ; Tolfo, 2013; Paiva ;Paiva, 2020; Melo, 2021; Nunes;Tolfo; Espinosa, 2022).

Damasceno (2015, apud Beltrame, 2020) afirma que nas universidades públicas os servidores possuem bastante conhecimento sobre o assédio moral, entendendo o conceito em sua essência, ou seja, a realização e a reiteração do ato abusivo e constrangedor e também possuem boa percepção em relação às causas, consequências, prevenção e combate ao assédio, contudo, ainda existem falhas de percepção em relação às características da vítima e também na diferenciação dos significados de tempo de duração e frequência.

Apesar da existência de ouvidorias e comissões de ética, muitas vítimas não denunciam por medo de retaliação ou descrença nos mecanismos institucionais de apuração. Algumas universidades têm buscado melhorar seus canais de escuta e apoio, mas ainda há um caminho longo a percorrer (Paiva; Paiva, 2020).

Em resumo, no contexto universitário, o assédio moral manifesta-se de forma recorrente, entre os fatores que contribuem para sua ocorrência estão, a lógica gerencial importada do mercado, que estimula disputas entre pares, competitividade excessiva e o produtivismo, mesmo em organizações que não possuem finalidade lucrativa. E embora haja estabilidade e isonomia salarial, o uso das estruturas de poder e das disfunções burocráticas como hierarquias rígidas, comunicação ineficiente e normas engessadas, além de resquícios patrimonialistas -

favorecimentos pessoais ou grupais, apadrinhamento, impunidade e abusos de autoridade - intensificados pela valorização desigual de cargos, títulos acadêmicos e tempo de serviço, tornam-se instrumentos de práticas assediadoras ampliando relações de dominação simbólica. Além disso, os cargos de chefia temporários podem favorecer práticas de retaliação decorrentes de conflitos e disputas anteriores.

No cotidiano de trabalho dos servidores as manifestações do assédio moral incluem abuso de autoridade, humilhações públicas, exigência de tarefas incompatíveis com as atribuições do cargo, isolamento deliberado, exclusão de decisões institucionais, boicote a projetos acadêmicos, avaliações injustas, uso arbitrário de critérios para progressão na carreira, constrangimentos por meio de piadas ofensivas, comentários depreciativos e desqualificação sistemática de ideias e competências.

Assim, qualquer ambiente de trabalho universitário está sujeito às manifestações de violência, sobretudo a violência simbólica, e isso também é um desafio entre os servidores da Universidade Federal de Juiz de Fora, objeto dessa pesquisa.

A instituição também se estrutura pela hierarquia, relações socioprofissionais complexas, competitividade (sobretudo a acadêmica), precarização do trabalho tanto de servidores (professores e TAEs) como dos terceirizados, levando ao aumento do número de registros e investigações denúncias de assédio sexual e moral nos últimos anos, resultando no indiciamento e demissão de servidores levando consequentemente à criação de grupos de trabalho e reforço no acolhimento que culminaram na criação de uma política institucional relacionada ao assédio, a “Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e outras violências”, que será detalhado na parte final capítulo seguinte.

2.6 - Políticas de prevenção e combate ao assédio moral.

Mediante aos altos custos individuais, econômicos e sociais, Beltrame (2020) entende que a prevenção é um caminho mais viável que o combate ao se tratar do assédio moral no trabalho. A prevenção deve ser realizada através de treinamentos e alterações no ambiente da empresa com a participação de todos os atores organizacionais. Contudo, a autora entende que não se trata de uma tarefa fácil, pois esse é um fenômeno multidimensional que, na maioria das vezes, acontece de forma silenciosa, cercada de preconceitos e não raramente, simplesmente tolerado.

Muitas vezes as vítimas personalizam o problema tratando-o como se ele fosse um problema pessoal entre ela e o agressor, desconsiderando que o assédio se desenvolve dentro de uma organização que está sendo conivente. Leclerc (2005, apud Beltrame, 2020, p.125), propõe quatro vias de intervenção para a questão nas organizações:

1) a via informativa - educando as pessoas sobre este mal e explicando como estas podem se defender; 2) a via informal - através de mediação e de apoio às vítimas; 3) a via formal administrativa e/ ou jurídica - ou seja, onde a organização do trabalho oficialmente intervém para impedir que uma situação de assédio continue; e 4) a via da palavra ou ação coletiva - esta última, privilegia a análise crítica dos fatores organizacionais que causam assédio moral e propõe a responsabilização coletiva dos problemas; mas esta via continua muito pouco desenvolvida.

Beltrame (2020) defende também a importância de se respeitar não só a vítima, mas também a pessoa acusada de assédio, para que a empresa estabeleça um ambiente de trabalho respeitoso. As organizações devem possuir políticas bem definidas sobre o tema e comunicá-las a todos os funcionários e outras pessoas que façam parte da instituição, como no exemplo das universidades, colaboradores terceirizados e alunos. Também é importante ter pessoal treinado e ferramentas apropriadas para lidar com as acusações de assédio.

Ações preventivas têm gerado bons resultados, uma vez que promovem uma melhora no ambiente de trabalho, assim campanhas contra o assédio e a difusão de informações sobre o tema são um dos pontos principais para a prevenção e o combate ao assédio moral, uma vez que os envolvidos precisam conseguir identificá-lo. Assim, algumas ações de cunho prático podem ser tomadas, como; a realização de eventos e produção de cartilhas que abordem de forma clara e precisa as características dessa forma de violência e suas formas de prevenção e combate, pensando sempre no público ao qual se dirige para a devida adequação de linguagem. Conjuntamente, é importante a promoção periódica de programas de treinamento pela organização, trazendo sempre as atualizações sobre o assunto, bem como canais de comunicação efetivos e de fácil acesso para realização de denúncias e aquisição de informações.

Ao abordar a questão da prevenção do assédio nas empresas e organizações, Guimarães e Rimoli (2006), que optaram pelo termo *mobbing*, propõem uma metodologia de ação em dois eixos estratégicos, o primeiro eixo, também seria formado pelo estabelecimento de um plano preventivo, composto por informações, formações e o mais importante, a implementação de protocolos de ação que teriam a função de orientar a abordagem dos seguintes aspectos:

a) Criar uma cultura organizacional que minimize e evite o *mobbing*; b) gerar estilos de gestão de conflito e de liderança participativos; c) Dotar as

potenciais vítimas de instrumentos de comunicação formal do problema na organização; e d) dispor de indicadores que circunscrevam a situação da organização com relação ao assédio psicológico, do mesmo modo dado aos acidentes de trabalho. Sugere-se ainda o planejamento de estratégias para a avaliação dos riscos psicossociais da organização do trabalho, a avaliação dos riscos ocupacionais de origem psicológica, psicossocial e organizacionais e a criação e execução de projetos e planos para o desenvolvimento da qualidade de vida profissional (Guimarães; Rimoli, 2006, p.189).

Já o segundo eixo seria voltado para o tratamento do assédio moral, através de planos de ação paliativos dos efeitos do assédio e curativo das consequências que o processo tenha causado nos assediados, pois estes necessitam, em grande parte dos casos, de tratamento de urgência. Neste caso deverão intervir na questão de maneira coordenada e multidisciplinar profissionais das áreas da saúde, como psicólogos e médicos, além de advogados, assistentes sociais entre outros. O tratamento deve ser iniciado assim que o diagnóstico psicológico estabeleça qual estratégia terapêutica será adotada mediante os sintomas apresentados pelo trabalhador, e ao mesmo tempo, os serviços jurídicos especializados irão lidar com os detalhes do procedimento legal.

Essa ação conjunta tem por objetivo impedir que o dano continue avançando e possibilita o fortalecimento da autoestima e da identidade da vítima. Contudo, as medidas individuais disponibilizadas para o assediado devem constituir apenas um primeiro passo, para que no futuro o enfrentamento e a eliminação do problema ocorram em um nível global e sistêmico, sincronizando os esforços individuais, organizacionais e sociais.

Para que todo esse processo seja posto em movimento é necessário que, em se tratando do assédio moral interpessoal, a vítima formalize uma queixa para que a organização tome conhecimento do caso, e assim possa agir em busca da resolução da situação, fazendo cessar a violência, tomando as medidas cabíveis em relação ao agressor e dando o suporte adequado para vítima (Hirigoyen, 2017).

Mas iniciar esse processo é justamente a maior dificuldade na maioria das organizações até hoje. Conforme demonstrou pesquisa realizada por Nunes e Tolfo (2013) em uma universidade a maioria das vítimas de assédio se sentem impotentes, pois têm a percepção que as denúncias nem sempre resolvem as agressões sofridas, sendo que muitas vezes até as pioram, principalmente em decorrência do corporativismo entre colegas ou superiores que amparam os seus e pune os demais. Assim, a pesquisa constatou a falta de estrutura e o despreparo dos gestores e da universidade, para lidar com o recebimento das queixas e a falta de políticas de prevenção ao assédio moral.

Mesmo após muitos anos dessa pesquisa, esse ainda é um problema que persiste nas universidades federais brasileiras atuais, conforme a já citada auditoria realizada pelo TCU em 2024, que constatou os elevados índices de ocorrência do assédio nessas instituições públicas, além de concluir que, das 69 universidades pesquisadas, 41 não apresentavam políticas institucionalizadas ou qualquer plano setorial de prevenção e combate ao assédio, e entre as 28 que possuem tais políticas, 19 apresentaram lacunas normativas.

Além disso, 50 universidades não ofereciam programas de capacitação sobre o tema, 51 careciam de protocolos de acolhimento e orientação para evitar a revitimização das vítimas e 55 não possuíam diretrizes para a composição e atuação de equipes de apuração com perspectiva de gênero, uma vez que a pesquisa também envolvia a questão do assédio sexual. As universidades foram identificadas como ambientes onde a ocorrência de assédio é frequente:

Mesmo com aumento no registro de casos nessas instituições, apenas uma pequena parte de assediadores é investigada e punida administrativamente. Nesse contexto, observa-se o risco da falta de estrutura e de práticas de prevenção e combate ao assédio moral e sexual nas universidades federais ou eventuais fragilidades nos mecanismos de implementação (TCU, 2025, p.3).

Rocha e Vitório (2024) também fazem importantes observações a respeito das possibilidades de resistência frente ao fenômeno do assédio moral organizacional e institucional, ao afirmar que são necessárias ações no âmbito político, para publicizar os fatos, solicitar pedidos de esclarecimento público, realizar denúncias para ouvidorias, comissões de ética, associações de classes e sindicatos. No âmbito jurídico, promover ações, já que, situações de assédio moral individual ou organizacional podem ser configuradas como improbidade administrativa (no contexto da administração pública) ou difamação e até dano moral coletivo, nas demais organizações.

Ações de âmbito interno nas organizações também são necessárias, criando espaços de debate e confrontos internos protegidos, acerca das contradições e angústias vividas no trabalho, para que outros modos de trabalhar, favorecendo a saúde do trabalhador possam ser instituídos, isso vale tanto para grandes indústrias como para o setor de serviços. Esses espaços coletivos podem contribuir na ressignificação dos efeitos psicossociais que o assédio moral produz no trabalhador e no trabalho, além de favorecer a saúde dos trabalhadores, uma vez que "é fundamental verbalizar os problemas, mas também favorece a saúde das instituições, já que pode antecipar e dar luz a uma série de contradições incrustadas nas organizações" (Rocha; Vitório, 2024, p.9).

Na Universidade Federal de Juiz de Fora, as demandas relacionadas ao assédio moral e sexual passaram a ser reconhecidas com mais força no período pós-pandemia, impulsionadas tanto pelas reivindicações do movimento grevista dos TAEs quanto pelo surgimento de novos episódios de assédio na instituição, e a partir disso, formou-se em setembro de 2022 um Grupo de Trabalho multidisciplinar, que passou a se reunir periodicamente, visando a construção de uma política de enfrentamento ao assédio, voltada para toda a comunidade universitária.

Ademais, em três de abril de 2023 foi sancionada a Lei nº 14.540/2023, que instituiu o “Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual no âmbito da administração pública, direta e indireta, federal, estadual, distrital e municipal”. A lei que tem por objetivo prevenir e combater o assédio sexual também busca capacitar os agentes públicos para identificar e solucionar os problemas relacionados ao tema, promover campanhas educativas, criar de canais de denúncia acessíveis e implementar boas práticas institucionais (Brasil, 2023). Depreende-se que essa lei, ainda que não seja especificamente voltada para o assédio moral, serviu como uma pedra fundamental para a expansão do tratamento do fenômeno do assédio como um todo.

Assim, a partir do reconhecimento desse problema, e indo ao encontro da publicação da Lei nº 14.540/2023, a UFJF lançou em 2024 a Resolução nº 109/2024, que foi aprovada pelo Conselho Superior (Consu) em 24 de março e oficialmente publicada em 10 de junho, estabelecendo a Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e outras violências, abrangendo todos os espaços físicos e virtuais relacionados às atividades acadêmicas e profissionais da instituição. Fundamentada em princípios como a dignidade da pessoa humana, os direitos humanos e o compromisso social da universidade, a política estabeleceu diretrizes com base em três eixos principais, prevenção dos assédios, acolhimento das vítimas e responsabilização dos assediadores, na busca de um ambiente acadêmico saudável para todos seus componentes sejam alunos, professores, técnicos administrativos e terceirizados (UFJF, 2024).

Atualmente a política, atende às exigências legais e institucionais, além de combater diversas formas de violência e opressão dentro da UFJF através de campanhas institucionais, sensibilizações e capacitações, organização de seminários e fóruns. A resolução também determinou a formação de uma Comissão Permanente, composta por representantes da administração, entidades estudantis, sindicatos e outros segmentos da comunidade acadêmica, com a atribuição de implementar, promover e monitorar a política.

Cabe destacar também que ao longo de 2024 diversos documentos foram promulgados no âmbito federal tratando especificamente sobre o assédio moral na administração pública, que também norteiam as ações da política de enfrentamento da UFJF, entre eles temos:

O Guia Lilás da Controladoria-Geral da União, que apresenta orientações para prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo Federal, servindo como cartilha base para a política da UFJF.

O Decreto 12.122/24, que instituiu o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, representando um avanço normativo importante ao implementar diretrizes nacionais para o enfrentamento do assédio sexual, moral (em suas formas vertical e horizontal) e da discriminação, propondo comitês gestores para monitoramento e prevenção das práticas abusivas no serviço público, inclusive nas universidades, com os seguintes desdobramentos:

A Portaria MGI 6.719, de 13 de setembro de 2024, que estabeleceu o Plano Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação na Administração Pública Federal Direta, suas Autarquias e Fundações, com o objetivo de:

(...) estabelecer diretrizes para a promoção de ações eficazes de prevenção, acolhimento, apuração, responsabilização e autocomposição de conflitos para a construção de ambientes de trabalho livres de assédio, discriminação e demais tipos de violência (Brasil, 2024, p. 01).

E por fim, a Portaria conjunta MGI/CGU Nº 79, de 10 de setembro de 2024, que instituiu 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.

Todos esses documentos representam um marco fundamental no ordenamento jurídico brasileiro, que ainda não conta com uma legislação federal específica que trate do fenômeno do assédio em suas diversas manifestações (Cavalcante et al. 2025).

2.7 - Consequências da violência laboral

Por sua amplitude e complexidade, o assédio moral no trabalho possui consequências que vão além do assediado e o assediador, mesmo quando se trata do assédio interpessoal,

atingindo também a esfera organizacional, em relação à sua estrutura e imagem institucional, bem como a sociedade como um todo.

Hirigoyen (2017) chama atenção para o fato de que, embora as consequências do fenômeno sejam amplas, não se pode banalizá-lo, interpretando-o como algo inerente à sociedade, pois ele é produto de modelos de gestão organizacionais fundamentado em ações permissivas e que não levam em conta os preceitos da ética.

Em sua pesquisa, Paula, Motta e Nascimento (2021), dividem as consequências do assédio moral em três categorias: as consequências para o indivíduo assediado; as consequências para empresa e as consequências para a sociedade, detalhados a seguir.

O assédio moral traz repercussões extremamente negativas para a vida do trabalhador, pois afeta não só sua saúde física e psicológica, mas também atinge sua vida social e econômica. Por provocar danos à identidade e à dignidade do trabalhador, a ação assediadora aumenta a ocorrência de distúrbios mentais e psíquicos e segundo pesquisas realizadas na Europa e no Brasil, detectaram-se problemas relacionados à depressão, pensamentos autodestrutivos, e psicossomáticos, além de absenteísmo, perda do emprego, sensação de nulidade e injustiça, descrença, apatia e aumento do abuso de álcool e drogas (Scur; Carlotto, 2012; Paula; Motta; Nascimento, 2021).

A vida psicossocial do sujeito vitimado é bruscamente acometida afetando sua personalidade, identidade e autoestima, cujas consequências podem impactar as esferas psíquica, social, profissional, familiar e afetiva do indivíduo. Podem ainda comprometer sua saúde, reduzir sua capacidade de concentração, induzi-lo ao erro e colocar em xeque seu emprego ou até mesmo sua vida (Paula; Motta; Nascimento, 2021, p.478).

De um modo geral, inicialmente a vítima não percebe que está passando por uma situação assediadora, mas passa a sentir um constante mal-estar que geram a sensação de tristeza e confusão sobre seus próprios sentimentos, e isso a impede de tomar uma atitude frente ao agressor passando a se submeter à violência.

Com o tempo, passa a ocorrer o que Heloani (2003) chama de "deslocamento de responsabilidade", onde a vítima se sente culpada pelo que lhe acontece, pois ela internaliza sua culpa e acredita que tem uma efetiva participação nessa situação, ocasionando uma grande tensão e gerando estresse para a vítima. Conforme Hirigoyen (2012), esse estado de estresse crônico pode se transformar em uma perturbação ansiosa generalizada e em um estado de tensão e hipervigilância permanentes.

Com o tempo, os distúrbios mentais e psíquicos trazem efeitos à saúde física do assediado, que sofre com diversos efeitos conforme estudos de Piñuel y Zabala (2003, apud Paula; Motta; Nascimento, 2021, p.479):

Quadro 4 – Efeitos do assédio moral para a vítima

Sintomatologia	Efeitos
Efeitos cognitivos e hiper-reação psíquica	• Perdas de memória; • Dificuldade para se concentrar; • Depressão; • Apatia; • Irritabilidade; • Nervosismo /agitação; • Agressividade/ataques de fúria; • Sentimento de insegurança; • Hipersensibilidade a atrasos.
Sintomas psicossomáticos de estresse	• Pesadelos; • Dores de estômago e abdominais; • Diarreia/colite; • Vômito; • Náuseas; • Falta de apetite; • Sensação de nó na garganta; • Isolamento.
Sintomas de desajustes do sistema nervoso autônomo	• Dores no peito; • Sudorese; • Boca seca; • Palpitação; • Sufoco; • Falta de ar; • Hipertensão arterial.
Sintomas de desgaste físico resultantes de estresse prolongado	• Dores nas costas e nuca; • Dores musculares (fibromialgia).
Transtornos do sono	• Dificuldades para dormir; • Sono interrompido; • Acordar muito cedo.
Cansaço e debilidade	• Fadiga crônica; • Cansaço nas pernas; • Debilidade; • Desmaios; • Tremores.

Mesmo sendo esses problemas suficientemente graves, eles não são os únicos, com a persistência e o prolongamento da situação de assédio, há também outros efeitos que acometem a saúde das vítimas, abarcados pelas doenças psicossomáticas, como erupções de pele, ganho de peso ou emagrecimento exagerado, redução da libido etc. (Beltrame, 2020).

Todos esses sintomas podem desencadear manifestações como a síndrome do pânico, e o Burnout, fora isso, o trabalhador assediado moralmente também pode apresentar sintomas semelhantes aos da síndrome de stress pós-traumático (SEPT), típicos de pessoas vítimas de acidentes, assaltos, violações entre outras situações traumáticas. Contudo Paula, Mota e Nascimento (2021), apontam uma diferença entre as duas situações, pessoas que passaram pelo estresse pós-traumático enfrentaram a situação, normalmente, uma única vez, “com os tratamentos adequados algumas até conseguem se recuperar, enquanto as vítimas de assédio moral o vivenciam repetidas vezes e, em sua maioria, não conseguem sequer se tratar” (p.480).

Além dos sintomas psicológicos e físicos, as vítimas também são prejudicadas em outras esferas de suas vidas, como a econômica, e social.

Em relação ao prejuízo material, a juíza Andrea Limongi Pasold (2022) informa que, se o trabalhador tomar a iniciativa de pedir demissão pelo assédio sofrido, além do emprego ele também perde o direito às verbas rescisórias e benefícios sociais, como seguro-desemprego e fundo de garantia. Ainda que nesses casos haja uma alternativa, a chamada rescisão indireta, ou seja, quando o empregado alega sair do emprego por culpa do empregador, ela não minimiza os prejuízos, já que esta opção necessita de tramitação judicial, que pode levar meses e até anos, e enquanto isso, o contrato fica suspenso e o empregado também não faz jus aos seus direitos, até o final da ação trabalhista. Entretanto, dificilmente um trabalhador que está passando por violência laboral tem condições psicológicas para tomar decisões racionais, somado ao fato de que a grande maioria dos trabalhadores brasileiros desconhece esse direito.

Quanto ao prejuízo social: “muitas acabam reproduzindo situações de violência junto ao seio familiar e social. Outras optam por se isolar da família e de seus amigos, o que potencializa as fragilidades e amplia os efeitos e as consequências do assédio moral sofrido.” (Paula; Motta; Nascimento, 2021, p. 480).

Quanto às consequências do fenômeno para as organizações, sejam elas públicas ou privadas:

O assédio moral no âmbito organizacional é uma silenciosa fonte de danos para as empresas. Dentre os efeitos mais comuns, podem-se destacar os prejuízos financeiros relacionados ao afastamento dos trabalhadores por doenças e acidentes de trabalho, o aumento dos custos, elevação dos índices de absenteísmo e rotatividade de pessoal, cujas consequências poderão envolver: custos com reposição de pessoal, perda de equipamentos como resultado de desconcentração dos trabalhadores, queda de produtividade em função da autoestima do grupo e do clima organizacional. (Paula; Motta; Nascimento, 2021, p. 480).

As organizações também podem sofrer impactos financeiros advindos de despesas judiciais e indenizações trabalhistas. Pois à medida que o tema ganhou visibilidade na mídia com julgamentos que se destacaram pelas indenizações milionárias, o judiciário brasileiro tem recebido cada vez mais ações trabalhistas que versam sobre a questão (Paula; Motta; Nascimento, 2021).

Um exemplo que comprova essa afirmação foi a sessão plenária realizada no dia 12 de março de 2025, que analisou a auditoria promovida em universidades federais brasileiras pelo Tribunal de Contas da União (TCU), para avaliar a existência e a eficácia de sistemas e práticas de prevenção e combate ao assédio em 69 instituições. A auditoria foi motivada pelo aumento de 44,8% no número de processos julgados na justiça sobre assédio sexual e moral entre 2021 e 2023, com mais de 360 mil novas ações registradas no período (TCU, 2025).

Outro impacto importante do assédio moral nas instituições levantado por Paula, Motta e Nascimento (2021) está relacionado com a imagem das organizações diante dos clientes e usuários internos e externos, que provocando uma desvalorização da marca ou de seu conceito entre a população, no caso das instituições públicas.

Além desses exemplos, na administração pública, em especial no contexto de gestão universitária o assédio moral no trabalho pode trazer efeitos como, pedidos de licença médica, afastamentos, remoções, perdas de função, prejuízos à progressão, quedas de desempenho, desejo de mudar de setor e até aposentadoria por incapacidade.

Por último, no contexto social a violência laboral também gera consequências muito negativas, ainda que sejam praticamente ignoradas, pois conforme Freitas (2001), toda vez que um indivíduo ou um grupo é assediado, toda a sociedade paga o preço. A incapacitação precoce das vítimas para o trabalho implica no aumento de despesas médicas e benefícios previdenciários. Além disso, a esfera social também sofre com o aumento nos índices de suicídio, a desestruturação familiar e social das vítimas, as perdas do investimento social em educação e formação profissional, custos de processos judiciais e a própria sobrecarga no sistema judiciário. Corroborando esses fatos, Melo (2021, p.30) afirma:

Isso é perceptível ao se considerar o alto montante de gastos do país - mantidos pela população através do pagamento de tributos - devido às despesas da vítima com aposentadoria por invalidez ou auxílio-doença por parte da previdência social; hospitalizações no Sistema Único de Saúde; e com seguro-desemprego, dentre outros programas de assistência social. E quando assediado comete suicídio, ainda há que ser pago pensão por morte aos seus dependentes.

Ainda é importante lembrar que, no caso das empresas privadas, as perdas financeiras, derivadas de ações judiciais e de produtividade, serão repassadas para todos os seus consumidores, portanto a sociedade em geral (Paula; Motta; Nascimento, 2021). E no caso das instituições pertencentes à administração pública o prejuízo é partilhado por toda a sociedade (Melo, 2021).

Todos esses pontos deixam nítido que o assédio moral está além da questão exclusivamente moral, ele também se constitui de uma questão econômica, e de violação de direitos (ainda que nosso ordenamento jurídico não o preveja criminalmente), já que algumas condutas praticadas no processo assediador podem ser configuradas como crimes específicos gerando responsabilidades administrativas, civis e disciplinares. Assim, o fenômeno deve ser prevenido, combatido e punido com rigor.

3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de conhecer a percepção dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal de Juiz de Fora quanto ao fenômeno do assédio moral, assim como sua percepção em relação à política institucionalmente adotada, este capítulo é dedicado ao detalhamento da natureza da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e a descrição da técnica de análise das informações.

Em relação a natureza da pesquisa, foi adotada a abordagem qualitativa que busca compreender os múltiplos significados e sentidos que podem ser extraídos das subjetividades dos sujeitos na relação com o social. Dessa forma, problemáticas sociais contemporâneas, como assédio moral no trabalho por exemplo, podem ser compreendidas através de técnicas não restritas apenas à quantificação, uma vez que esse tipo de pesquisa se consolida em dados e aspectos subjetivos, se expressando por meio de relatos, percepções, histórias de vida, interesses, etc. A análise de seus dados pode se dar tanto com o processo que os gera quanto pelos resultados alcançados, onde o significado do que foi analisado e discutido é igualmente importante (Silva et al, 2022).

Conforme Lima Júnior (2020), a pesquisa qualitativa, abordagem mais difundida nas áreas de ciências humanas, vem sendo cada vez mais empregada na administração buscando conhecer os fenômenos de maneira mais complexa, levando em conta suas dinâmicas e suas variáveis. Ademais, tem por objetivo compreender as dimensões que não são abarcadas pela pesquisa quantitativa, discutindo e analisando valores, aspirações, significados e características que estão no cerne das relações humanas e que não podem ser quantificadas ou mensuradas por dados estatísticos.

Assim, a presente pesquisa fez uso da abordagem qualitativa empregando em pontos específicos, sobretudo nos instrumentos de coleta e análise de dados, recursos quantitativos, como dados estatísticos simples (gráficos e porcentagens) e estatística descritiva. Dessa forma, os meios quantitativos utilizados neste estudo nada mais são do que a recorrência de percepções, mas que não chegam a caracterizá-lo como quantitativo. Ou seja, aqui os procedimentos quantitativos são meios e não finalidade da pesquisa.

A abordagem qualitativa foi usada como base para entender a percepção dos servidores a respeito do fenômeno do assédio moral, ou seja, como eles percebem suas características, configurações e como a política de prevenção e combate ao assédio na UFJF contribuiu ou não

para essa percepção. As informações foram extraídas, principalmente, das questões abertas do questionário, mas também obtidas na análise dos dados informados nas questões fechadas.

Em relação aos fins, com base na taxonomia proposta por Vergara (2014), a pesquisa pode ser classificada como descritiva e aplicada. Descritiva, ao buscar descrever a percepção de servidores universitários, que aderiram à pesquisa, em relação a assédio moral e aplicada, tendo em vista que busca responder uma questão concreta, no caso, “Qual a percepção dos Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora sobre os comportamentos e práticas que caracterizam o assédio moral no trabalho?”, verificar o alcance da política institucional implementada na UFJF e propor melhorias para auxiliar na prevenção e combate do fenômeno do assédio moral.

Com relação aos meios, a pesquisa tomou como base para sua construção a pesquisa bibliográfica, através de autores que tratam do assédio moral de forma interdisciplinar, em livros, artigos, trabalhos acadêmicos, entre outros.

Para obter dados secundários, realizou-se pesquisa documental para o levantamento de informações sobre a UFJF, com consulta ao portal eletrônico da política institucional de prevenção e combate ao assédio, que revelou dados e informações acerca das práticas, normas produzidas e posturas adotadas pela UFJF em relação ao assédio moral. Também foram consultados outros documentos, como Decretos e Portarias Federais, que norteiam as ações a respeito do assédio na administração pública que serviram de base para a formulação e acompanhamento da política institucional da UFJF.

Posteriormente, foi realizada uma pesquisa de campo, que conforme preconiza Vergara (2014), consiste em utilizar métodos de levantamento de informações diretamente no local onde o fenômeno estudado ocorre, no caso o ambiente laboral da UFJF.

O lócus da pesquisa foi a Universidade Federal de Juiz de Fora e quanto ao universo pesquisado, foi feito um recorte abarcando os servidores efetivos da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) da UFJF, por sua atribuição primordial de gerir e qualificar pessoas, bem como a atenção à saúde do trabalhador, a melhoria do ambiente de trabalho dos servidores entre outras atividades, e por isso, de importância fundamental para a problematização do tema.

Também fizeram parte da população os servidores efetivos das Pró-Reitorias de Graduação (PROGRAD) cuja função é, coordenar, normatizar e gerir o ensino de graduação, a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PROPP) que tem por objetivo coordenar, normatizar e gerir o ensino de pós-graduação e pesquisas da instituição e por fim, a Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), responsável pela promoção e articulação entre o ensino, a pesquisa e as

demandas da sociedade, através de uma dinâmica de contribuição mútua.

A escolha por essas três pró-reitorias foi determinada em alinhamento com as atividades fins da instituição, bem como o princípio basilar da Universidade Federal de Juiz de Fora, ou seja, a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, mais a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), totalizando assim, uma população de 180 servidores distribuídos conforme o quadro abaixo:

Tabela 1 – População de participantes da pesquisa

População/ Setor	Número de servidores
PROGEPE	93
PROGRAD	33
PROPP	34
PROEX	20
Total	180

Fonte: Elaboração própria com base em informações cedidas pelas Pró-Reitorias (2025)

Deste modo, optou-se pela amostra não probabilística, que segundo Vergara (2014), não permite que os resultados obtidos sejam extrapolados para toda a população, ao contrário da amostra probabilística. A amostra não probabilística é mais fácil de ser constituída, podendo ser formada por diferentes critérios, como a disponibilidade dos participantes ou sua relevância na pesquisa.

Em relação ao critério de formação da amostra, adotou-se a disponibilidade dos participantes, através da seleção dos elementos da amostra pela facilidade de acesso que o pesquisador teve a eles, para a aplicação dos questionários. Neste caso, optou-se pelos servidores com vínculo laboral de natureza efetiva das quatro pró-reitorias anteriormente citadas, que são setores situados na mesma localização (prédio da Reitoria da UFJF) onde a pesquisadora desenvolve suas atividades laborais, assim, houve uma tentativa de censo e adesão voluntária dos participantes.

Sobre o instrumento de coleta de informações foi utilizado o questionário eletrônico por suas vantagens, como a possibilidade de anonimato, a facilidade de tabular os resultados, baixo custo, flexibilidade e fácil aplicação, uma vez que não necessita da presença do pesquisador. Por outro lado, ele também apresenta desvantagens, como erros de interpretação das perguntas, baixo índice de devolução, entre outros, Vergara (2014).

A opção por esse instrumento deu-se principalmente pela possibilidade de anonimato, uma vez que não foi coletada nenhuma informação pessoal direta como nome ou e-mail, já que

o assédio moral é uma questão delicada, e também visando maior adesão dos respondentes, facilidade de tabular os resultados e o cruzamento de dados.

O questionário foi elaborado por meio do Formulários Google, ferramenta que possibilitou a geração de link para acesso dos respondentes e que, a partir das respostas obtidas, gerou automaticamente uma planilha no Google Planilhas, permitindo o controle, a análise dos dados e a produção de gráficos demonstrativos dos resultados, utilizados diretamente na análise final.

Assim, o questionário adotado (Anexo II) contemplou **43** questões de múltipla escolha (considerando o perfil dos respondentes) com a possibilidade de justificativa. A primeira parte das questões de múltipla escolha abordou aspectos sociodemográficos (como gênero, idade, escolaridade, tempo de serviço na instituição), dados relacionados ao trabalho na instituição (tempo e se ocupa cargo de chefia ou não), e as demais questões, as características da violência laboral, quais práticas são percebidas como assédio dentre as opções fornecidas, a percepção dos servidores em relação à política institucional da UFJF e as consequências do fenômeno estudado. As questões, em sua maioria, foram compostas por frases afirmativas que possibilitaram ao pesquisado optar pela resposta de acordo com seu grau de concordância por meio da Escala Likert⁴.

Já as questões abertas, compostas pelas justificativas das questões fechadas, permitiram uma visão mais ampla e subjetiva da percepção dos respondentes, elemento fundamental para abordagem qualitativa de pesquisa, bem como a primeira questão, que solicitou ao respondente a escrita da definição do fenômeno a partir de um termo/expressão, escolhida para abrir a pesquisa justamente para que a resposta não sofresse influência das demais questões do questionário. Em razão do caráter sensível do tema, os respondentes não foram identificados, assim preservando suas informações e alguns relatos pessoais.

A pesquisa foi submetida à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), sendo aprovada antes do início da coleta de dados, sob o Parecer Consubstanciado nº 7.945.764, vinculado ao Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) nº 92144225.0.0000.5147.

A coleta de dados ocorreu entre 17 de novembro, data de envio do e-mail (Anexo III) com as informações sobre a pesquisa e contendo o link do questionário on-line, até 23 de

⁴ Classificação utilizada para captar o nível de concordância ou sentimento em relação a um tema, de forma mais precisa, geralmente utilizada em pesquisas feitas através de questionários. BHANDARI, Pritha; NIKOLOPOULOU, Katerina. **What is a Likert scale? Guide & examples**. Scribbr, 2023. Disponível em: <https://www.scribbr.co.uk/research-methods/likert-scales/>. Acesso em: 17 fev. 2026.

dezembro, data da última resposta. Dos 180 servidores técnico-administrativos que compunham os setores abrangidos pela pesquisa e receberam o e-mail convite, 32 aceitaram participar do estudo ao responder o questionário, conforme se pode ver no quadro a seguir, que retrata a população e a amostra da pesquisa:

Tabela 2 – População e amostra de participantes da pesquisa

População/ Setor	Número de servidores	Amostra	Taxa de retorno (sobre 180)
PROGEPE	93	14	7,8
PROGRAD	33	6	3,3
PROPP	34	7	3,9
PROEX	20	5	2,8
Total	180	32	17,8%

Fonte: Elaboração própria com base em informações cedidas pelas Pró-Reitorias (2025)

Em relação as técnicas de análise dos dados coletados, foi utilizada a análise temática, que parte do pressuposto de que o desenho da pesquisa não consegue ser totalmente especificado antes da pesquisa de campo (Godoi; Balsini; 2006). É uma técnica flexível que pode ser aplicada em várias abordagens teóricas e usada em conjunto de informações (corpus) de tamanho variado. A decisão do pesquisador é o que determina quais são os temas principais, que são entendidos como as ideias que captam algo importante sobre as informações em relação ao problema de pesquisa e que se constituem como um padrão na resposta.

Assim são indicadas seis etapas para o desenvolvimento da análise temática, a familiarização com as informações, a geração de códigos iniciais, busca e revisão dos temas, definição e nomeação dos temas (essas fases foram realizadas na primeira parte da pesquisa, sobretudo para a composição do referencial teórico e a construção do questionário) e por último, a produção do relatório de pesquisa. É importante salientar que essas etapas são apenas uma orientação e uma etapa não precede, obrigatoriamente, à outra (Braun; Clarke, 2006).

No presente estudo, a análise temática foi empregada como método qualitativo que se concretizou por meio de inferências ao corpus, sem a ênfase na recorrência de elementos. Buscou-se identificar, analisar e interpretar as respostas do questionário de acordo com os temas abordados, onde os temas expressavam elementos relevantes do corpus em relação ao problema de pesquisa, mais precisamente, dos objetivos específicos.

No caso das questões abertas (justificativas), logo após as questões objetivas, abriu-se um campo para que os pesquisados fizessem comentários sobre as suas percepções. Eles apresentaram interpretações referentes ao tema e a partir daí, procurou-se realizar a análise do conteúdo dessas respostas verificando seus pontos de convergência e divergência com o referencial teórico e entre outras perguntas do questionário, permitindo a compreensão do

contexto organizacional e norteando a proposição dos meios de intervenção através do relatório técnico conclusivo.

Como ferramenta de apoio analítico dos dados fechados, foi utilizada Inteligência Artificial Generativa para auxiliar na realização de cruzamentos entre variáveis e na identificação de frequências e percentuais. Para essa finalidade, foram compartilhadas apenas colunas específicas da planilha, estritamente necessárias para os cruzamentos solicitados, não sendo enviados dados individuais dos participantes.

A planilha utilizada foi previamente verificada, de modo a impedir qualquer identificação dos respondentes. Os comandos empregados consistiram em solicitações de articulações entre variáveis, como por exemplo: "Cruze a coluna X (setor de atuação) com a coluna Y (conhecimento da política institucional)", visando à obtenção de tabelas de frequência, percentuais e relações entre os dados analisados. Todos os resultados produzidos pela ferramenta foram conferidos manualmente pela pesquisadora, mediante comparação com a planilha original, garantindo a consistência dos resultados apresentados.

A participação dos respondentes ocorreu de forma voluntária, mediante aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE - Anexo IV), disponibilizado no início do questionário eletrônico. Foram assegurados o anonimato, a confidencialidade das informações e o direito de desistência a qualquer momento, sem qualquer prejuízo aos participantes.

O sigilo quanto à identidade também foi preservado na apresentação dos resultados, assim, os participantes foram identificados com a letra "Q" seguidos de seu respectivo número, de acordo com o recebimento dos questionários.

Em relação às limitações da pesquisa, verificou-se o possível falseamento das respostas pelos respondentes, a baixa adesão à pesquisa, já que se trata de um tema delicado, onde os sujeitos pesquisados podem ter passado ou estar passando por situações de assédio moral ou mesmo terem sido ou ser os assediadores.

A mitigação adotada para essas limitações foi garantir que os participantes tivessem todas as informações possíveis a respeito da pesquisa, como objetivos, importância e os procedimentos adotados para garantir o sigilo. Informações que foram passadas por meio do Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento (TCLE).

Outras limitações também incluem o autorrelato presente nas justificativas dos participantes e, consequentemente, a impossibilidade de generalizar essas percepções.

4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

A compreensão dos resultados desta pesquisa demanda sua inserção no contexto mais amplo das transformações contemporâneas nas relações de trabalho e das bases teóricas que sustentam o estudo do assédio moral. O referencial teórico evidenciou que a violência laboral deve ser compreendida como um fenômeno multifacetado, que ultrapassa a dimensão individual e se insere em dinâmicas organizacionais, culturais e simbólicas, apontando também que, embora existam elementos relativamente consensuais na definição do assédio moral (como a conduta abusiva, os efeitos danosos e, em muitos casos, a repetição), há outras tantas divergências quanto a critérios como a necessidade de reiteração, a intencionalidade e o desequilíbrio de poder. Essas diferentes abordagens, que vão desde perspectivas mais tradicionais até concepções mais contemporâneas, como a da Organização Internacional do Trabalho (2019), ampliam o entendimento do tema e enfatizam sua complexidade.

No contexto específico das universidades públicas, tais como a UFJF, essas dinâmicas se tornam ainda mais relevantes, considerando a presença de estruturas hierárquicas formais e informais, bem como a incidência do poder simbólico nas relações institucionais. Somado a isso, tem-se a recente implementação da política institucional de prevenção e enfrentamento ao assédio, que busca introduzir novos elementos na forma como o fenômeno é percebido, interpretado e discutido pelos servidores.

Destarte, a análise dos dados empíricos desta pesquisa deve ser compreendida à luz desse arcabouço teórico e contextual, permitindo uma articulação entre a teoria e os dados obtidos possibilitando uma análise mais crítica do fenômeno, contribuindo para o avanço do conhecimento e para o aprimoramento das estratégias institucionais de prevenção e enfrentamento da violência laboral.

Com esse objetivo, na primeira parte deste capítulo, foram apresentados os dados referentes à participação e o perfil dos servidores que responderam ao questionário online. Na segunda parte foram analisados os dados que revelam a percepção dos Técnicos Administrativos em Educação da UFJF em relação ao assédio moral no trabalho, abarcando questões como o conceito, distinções de quais ações podem ser consideradas como assediadoras ou não, perfil das vítimas, tipos de assédio moral, percepção em relação ao assédio moral organizacional e também em relação à política de prevenção e enfrentamento ao assédio promovida pela instituição desde 2024 e por último, a percepção em relação às consequências da violência laboral.

4.1 – Participação na pesquisa

Ainda que o cerne da pesquisa não possuísse um caráter denunciioso, uma vez que não pretendia verificar como se dá o fenômeno do assédio moral na instituição, mas sim a sua percepção entre os colaboradores efetivos, o pequeno número de participantes, 32 respondentes, já era esperado, já que, conforme Melo (2021), pesquisas com essa temática, assunto delicado e que por vezes pode gerar gatilhos ou então não despertar o interesse naqueles que não passaram por situações de assédio, tendem a não obter grande adesão para análise, como comprovam muitas outras publicações correlatas. Mesmo assim, considera-se que o número de participantes foi suficiente para se obter uma amostra relevante, principalmente pela manifestação e comprometimento dos respondentes, sobretudo nas respostas discursivas, que trouxeram contribuições importantes para o estudo.

4.2 - Descrição dos participantes da pesquisa

Em relação a caracterização sociodemográfica das pessoas que compuseram a amostra, o quadro abaixo apresenta o perfil dos respondentes do questionário online, inclusive dados relacionados à escolaridade:

Tabela 3 – Perfil sociodemográfico da amostra

Gênero	Frequência	Porcentagem
Feminino	25	78,1%
Masculino	7	21,9%
Faixa etária	Frequência	Porcentagem
18-28	0	0%
29-38	9	28,1%
39-48	13	40,6%
49-58	8	25%
59 ou mais	2	6,3%
Cor / etnia	Frequência	Porcentagem
Branco	21	65,6%
Indígena	0	0%
Preto	3	9,4%
Pardo	7	21,9%
Outro	1	3,1%
Escolaridade	Frequência	Porcentagem
Graduação	1	3,1%
Especialização	12	37,5%
Mestrado	16	50%
Doutorado	3	9,4%

Fonte: Elaboração própria (2026)

Desse modo, depreende-se que o gênero feminino representa uma parcela significativa de respondentes com 25 participantes (78,1%). Em relação à faixa etária, a maioria se encontra no intervalo entre 39 e 48 anos, e não houve participação de servidores com idade entre 18 e 28 anos e apenas 3,1% possuem acima de 59 anos (correspondendo a duas respostas).

Em seguida, foram contempladas as categorias étnico-raciais, conforme a determinação do IBGE (2019). Neste tópico 21 respondentes se autodeclararam brancos, correspondendo a 65,6%, em seguida, 7 (21,9%) se autodeclararam pardos e apenas 3 (9,4%) se autodeclararam pretos.

Em relação à escolaridade dos servidores, a pesquisa demonstrou que a grande maioria dos participantes, 28 (87,5%), possui especialização ou mestrado, apenas 1 (3,1%) possui somente graduação e 3 (9,4%) possuem doutorado.

Tabela 4 – Perfil funcional da amostra

Ocupa cargo de chefia	Frequência	Porcentagem
Sim	6	18,8%
Não	26	81,3%
Tempo de trabalho na UFJF	Frequência	Porcentagem
Menos de 1 ano	2	6,3%
De 1 a 3 anos	3	9,4%
De 4 a 6 anos	3	9,4%
De 7 a 9 anos	4	12,5%
Mais de 10 anos	20	62,5%
Pró-reitoria de atuação	Frequência	Porcentagem
PROGEPE	14	43,8%
PROPP	7	21,9%
PROGRAD	6	18,8%
PROEX	5	15,6%

Fonte: Elaboração própria (2026)

A tabela 4 refere-se ao perfil funcional da amostra, e aponta alguns elementos úteis que podem ajudar a compreender a dinâmica do assédio no contexto das relações de trabalho da UFJF. Assim ficou evidente que a maioria dos respondentes, 26, ou seja, 81,3% do total, não exercem cargos de chefia, sendo justamente esse o perfil usual de vítimas do assédio moral no trabalho, conforme apontado no referencial teórico (Hirigoyen, 2012, 2017; Faria e Sousa, 2013).

A maioria dos pesquisados também já atuam na instituição há mais de 10 anos, representando 20 pessoas ou 62,5% do total de respondentes, fator positivo, uma vez que possuem bastante tempo experiência na instituição podendo contribuir significativamente em relação à percepção do fenômeno na UFJF. Entre os mais recentes, com menos de 1 ano até 3

anos, totalizando 5 pessoas (15,7%), apesar da menor adesão à pesquisa devem ser considerados já que os estudos apontam a ocorrência do assédio nos primeiros anos, sobretudo durante o período de estágio probatório no setor público, bem como nos anos finais, prévios à aposentadoria (Silva, 2024).

Quanto a Pró-Reitoria de atuação, a maioria dos participantes, 43,8% atuam na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, setor com maior número de servidores dentre as pró-reitorias que compõem a amostra, seguidos pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, com 21,9% dos participantes, a Pró-Reitoria de Graduação com 18,8% de representantes na pesquisa e por último a Pró-Reitoria de Extensão, que contou com a participação de cinco servidores, representando 15,6% da amostra. Esse dado específico é muito importante principalmente em se tratando da percepção em relação à Política de prevenção e enfrentamento aos assédios da UFJF, no que tange ao engajamento e reconhecimento da política.

A seguir, tem-se a análise das demais questões relacionadas à percepção dos TAE's sobre o assédio moral no trabalho com base no questionário aplicado.

4.3 - O assédio moral no trabalho na percepção dos Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora

Apesar da grande disponibilidade de literatura acadêmica, além de matérias jornalísticas na imprensa, sobretudo nos últimos anos a respeito do fenômeno, ele ainda é pouco conhecido entre a maioria das pessoas em nossa sociedade e até mesmo mal compreendido ou não percebido por aqueles expostos à violência laboral, seja na condição de testemunha ou vítima.

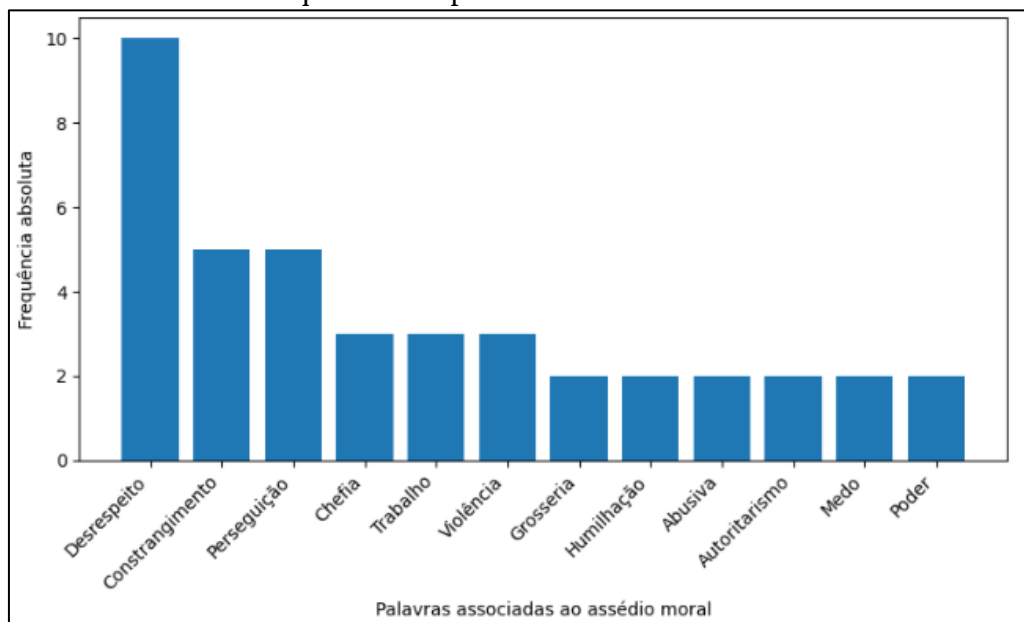
Nesta seção, a exemplo de diversas outras pesquisas sobre o tema (Lima Júnior, 2020; Silva, 2024), solicitou-se inicialmente que os respondentes citassem até três palavras que lhe remetessem ao assédio moral no trabalho, antes que qualquer frase sobre o tema fosse apresentada, justamente para verificar a percepção que os investigados têm sobre o assunto sem a influência de qualquer informação prévia.

Assim, este tópico deve ser lido com um enfoque diverso das demais questões, pois a quantidade de palavras, não corresponde à quantidade de respondentes e além disso, dois dos respondentes se expressaram através de frases, contudo, a maioria as respostas estão associadas ao tema central o que é um ponto muito positivo.

Deste modo, conforme ilustrado no gráfico a seguir, que apresenta os termos mais

citados, os 32 colaboradores da pesquisa apresentaram a seguinte variedade de termos mais frequentes:

Gráfico 1 - Frequência das palavras mais recorrentes



Fonte: Elaboração própria (2026)

Conforme o quadro, as palavras mais frequentes foram: desrespeito (com 10 ocorrências), seguido de constrangimento e perseguição (cinco ocorrências cada), chefia, trabalho, violência, (com três ocorrências cada) e grosseria, humilhação, abusiva, autoritarismo, medo e poder (com duas ocorrências cada). Aqui, também devemos destacar a ocorrência dos sinônimos do termo repetição também citado duas vezes (reiteração, repetitiva e reincidência) numa alusão a uma das características sempre abordada nas definições do fenômeno do assédio moral, ou seja, a conduta negativa reiterada.

Com base nestas informações, o primeiro aspecto que merece destaque é que a palavra mais recorrente aponta para uma percepção do assédio moral fortemente associado à falta de respeito para com o trabalhador, o termo mais frequente e com ampla diferença em relação aos demais, indica que essa noção ocupa posição central na percepção dos respondentes. Em seguida destacam-se "constrangimento" e "perseguição", reforçando o caráter reiterado e relacional dessas práticas, além de citações que remetem às relações hierárquicas e de poder, através das expressões "chefia", "autoritarismo" e "poder", bem como a vinculação do fenômeno às práticas com forte carga de violência simbólica, como "humilhação", "perseguição", "medo" e a própria palavra "violência".

No total, foram identificados mais de 91 termos, considerado que alguns escreveram

frases completas e neste caso foram desconsideradas na interpretação preposições e artigos, uma vez que não agregam significado analítico ao conteúdo, sendo que 78 termos contam com apenas uma única ocorrência.

Esses 78 termos diferentes, indicam uma grande diversidade semântica na forma como assédio moral no trabalho é percebido pelos servidores da UFJF, com destaque de algumas palavras que representam experiências, muitas vezes ligadas a práticas institucionais ou administrativas específicas e às dinâmicas hierárquicas, que podem ser utilizadas como instrumentos de pressão ou controle dentro do trabalho, como por exemplo "remoção", "retirada", "crítica", "arbitrariedade", "ingerência", indicando também formas de abuso de poder baseadas em decisões administrativas utilizadas para punir, constranger ou pressionar os trabalhadores.

O resultado também apresenta menções que refletem as consequências na saúde física e psicológica evidenciado por termos como, “ansiedade”, “adoecimento”, “doença”, “vergonha”, “insegurança”.

Neste ponto, cabe destacar novamente alguns termos com ocorrência única, como “menosprezo”, “abuso”, “ameaças veladas”, “sabotagem”, “opressão”, “intimidação”, “subjugação”, que remetem à formas sutis ou simbólicas de violência no ambiente laboral uma vez que não se manifestam de maneira explícita, mas geram efeitos subjetivos importantes, conforme preconizado por Bourdieu (apud, Lima, 2021) e Hirigoyen (2012, 2017).

Por outro lado, algumas palavras mencionadas, não refletem diretamente uma relação com o assédio moral no trabalho, mas dependendo do contexto ou da dimensão em que elas se apresentem, podem ser vinculadas com o tema estudado, como por exemplo, "ordem", "pressão", "cobranças", "sobrecarga", mas, que devem ser avaliadas com cuidado, pois podem, no cotidiano de trabalho, representar simplesmente questões de poder diretivo (Silva, 2007; Bruginski, 2013; Beltrame, 2020; Rodrigues, Nascimento, Freitas, 2023), ou reflexos de stress no trabalho.

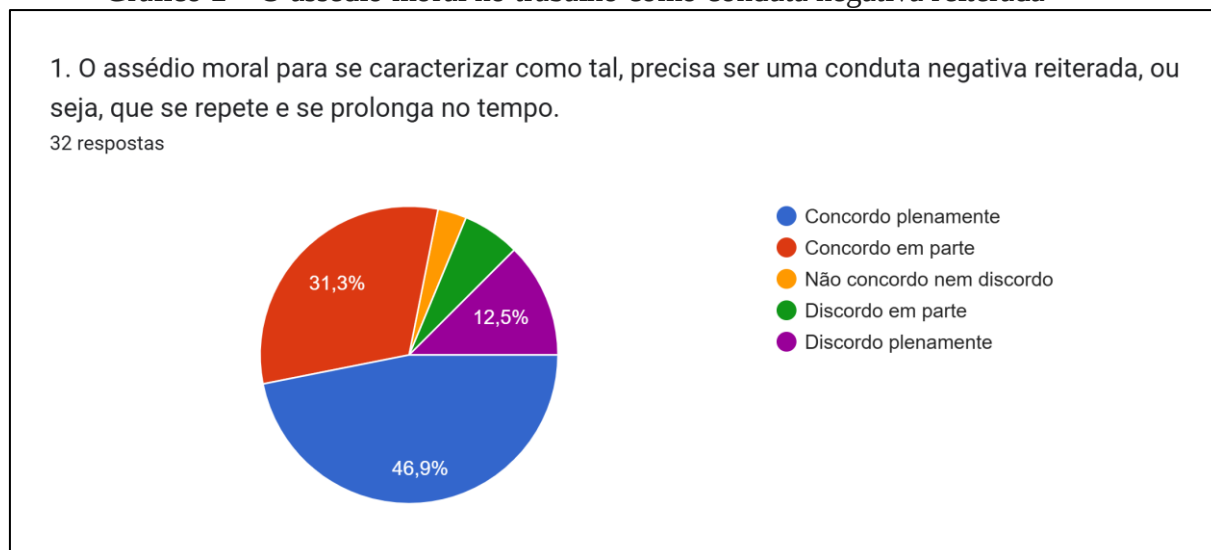
A presença de vários termos, recorrentes ou com ocorrência única, evidencia o quão heterogênea são as experiências ou percepções em relação ao assédio moral relatadas, mas que são bastante significativas para compreensão do fenômeno no contexto institucional, e pode-se dizer que a percepção dos respondentes acerca do assédio moral no trabalho aproxima-se bastante do conteúdo apresentado no referencial teórico em relação aos termos e definições.

4.3.1- Percepção sobre o conceito de assédio moral no trabalho

4.3.1.1- Reiteração

Passando agora para análise das questões afirmativas, onde os respondentes deveriam avaliar quanto ao seu grau de concordância, sobretudo em tópicos relacionados ao conceito de assédio moral no trabalho, temos que, em relação à primeira afirmativa: **“O assédio moral para se caracterizar como tal, precisa ser uma conduta negativa reiterada, ou seja, que se repete e se prolonga no tempo.”**, obteve-se o seguinte resultado:

Gráfico 2 – O assédio moral no trabalho como conduta negativa reiterada



Fonte: Elaboração própria (2025)

Ao se depararem com a afirmativa, 15 respondentes (46,9%), concordaram com a afirmativa, enquanto 10 (31,3%) concordam apenas em parte e 6 pesquisados discordam em parte ou plenamente (respectivamente 6,3% e 12,5%). Apenas 1 respondente afirmou não concordar e nem discordar (3,1%).

Nas justificativas para a questão, entre aqueles que concordam plenamente que o assédio se caracteriza pela conduta reiterada, temos frases como; *“Deve ser reiterada para se afastar de uma fase ruim da pessoa que praticou ou mesmo um eventual momento de “cabeça quente”.”* (Q 13); *“Avalio que situações difíceis podem provocar danos morais, no entanto, para caracterizar o assédio moral faz-se necessário a atitude se repetir.”* (Q 28); *“Acho que a questão do prolongamento no tempo é importante.”* (Q 31).

Contudo, a maioria que optou por justificar sua opinião não considera a reiteração um fator primordial para caracterizar o assédio, concordando apenas em parte com a afirmação, com base em justificativas muito similares: *“Dependendo da gravidade, acredito que uma única ocorrência pode ser caracterizada como assédio.”* (Q 10); *“Há situações em que uma conduta pontual, pela sua gravidade, tipifica o assédio moral”* (Q 07).

Entendo que possam existir situações pontuais e esporádicas que configurem assédio moral. Uma ocorrência eventual, ainda que configure caso isolado, a depender da gravidade, pode ser entendida como um ato de assédio.(Q 05).

Temos também aqueles que discordam em parte ou totalmente da afirmativa, e entendem que: *“O assédio pode ocorrer em conduta isolada.”* (Q 32) e *“UMA ÚNICA VEZ É O SUFICIENTE”* (Q 09).

Conforme ficou claro nas justificativas dos que concordam que a reiteração é um fator importante para a caracterização do assédio moral, entre a justificativas apontadas estão a diferenciação do fenômeno de ações negativas isoladas que podem ocorrer nas relações laborais. Assim, conforme demonstrado, a maioria dos respondentes tem a mesma percepção apontada pelos autores mais tradicionais que estudam a violência laboral, como Laymann (1990), Hirigoyen (2012), Heloani (2004), Barreto (2004) e a própria Resolução nº109/2024, da UFJF.

Entre aqueles que concordam apenas em parte ou até mesmo discordam da afirmativa, e entendem que a repetitividade da conduta não é fundamental para caracterizar o assédio, se vinculam às correntes mais atuais, como o disposto no Tratado da Organização Internacional do Trabalho (OIT) de 2019, onde o que mais importa em cada situação é a gravidade da conduta praticada, entendendo assim, que uma única conduta pode ser considerada violência laboral.

4.3.1.2- Conduta única

A próxima afirmação da pesquisa é uma continuação do ponto abordado na primeira questão: **“Uma única conduta negativa pode ser considerada assédio moral.”**. Nesta afirmativa a palavra “pode”, merece atenção, pois intencionalmente abre espaço para a discussão de que a intensidade da ação assediadora pode influenciar na percepção se um ato pode ser caracterizado como assédio ou não, conforme discutido anteriormente. Deste tópico

obteve-se o seguinte resultado:

Gráfico 3 – O assédio moral no trabalho como conduta negativa única



Fonte: Elaboração própria (2025)

Tais informações demonstram que 21 respondentes (65,7%), concordam plenamente ou em parte que uma única conduta pode ser entendida como assédio, o que aparentemente gera uma contradição, já que na afirmativa anterior a maioria demonstrou o entendimento que a conduta reiterada e prolongada no tempo era importante, justificando essa percepção foram dadas algumas justificativas: *“A depender de como afeta a vítima e do nível de violência verbal ou psicológica empregada pelo agressor, entendendo que um ato poderia caracterizar o assédio.”* (Q32); *“Se esta única atitude causa sofrimento mental e sobrecarga no servidor.”* (Q 12); *“Depende de sua gravidade”* (Q 07).

Entre aqueles que discordam em parte, que uma única conduta pode ser assédio, ponderaram mais uma vez que a questão da gravidade: *“Algumas palavras ou atitudes não precisam ser repetidas para destruir a moral de alguém; basta serem ditas uma única vez para desestabilizar profundamente uma pessoa.”* (Q 11). E os que discordaram plenamente, apenas um justificou, fazendo uso da mesma frase da questão anterior, *“Acho que a questão do prolongamento no tempo é importante.”* (Q 31).

Deste modo, retomando as duas questões, podemos inferir os servidores têm a percepção de que a reiteração para configurar o assédio moral é importante, mas a depender da gravidade da situação, um único evento de violência pode configurar o assédio. Esse entendimento vai ao encontro da opinião da principal autora do tema:

De um modo geral, o termo assédio moral não é o ideal para qualificar uma atitude agressiva pontual do empregador, mesmo que a agressão tenha provocado consequências especialmente graves para a vítima. (...) Pode acontecer, entretanto que uma agressão aparentemente solitária, mas particularmente humilhante, como é o caso de certas demissões, possa ser considerada como assédio moral. Às vezes, analisando detalhadamente essas situações, percebemos que pequenos indícios de rejeição ou hostilidade não admitidas pela vítima haviam precedido a dispensa. (Hirigoyen, 2017, p. 30-31).

4.3.1.3 - Conduta danosa

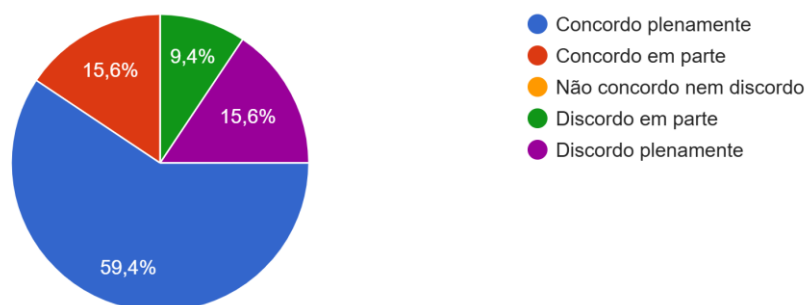
A terceira afirmativa relacionada à percepção do conceito de assédio moral, **“Para ser considerado assédio moral no trabalho uma conduta negativa tem necessariamente que gerar um dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa”**, trata-se sobretudo, das consequências que a violência laboral pode causar no assediado sob diversos aspectos, sejam eles físicos ou psicológicos. O que se buscou com essa questão era uma verificação a respeito da diferenciação de condutas que, ainda que negativas, não chegam a gerar uma consequência maior para quem sofre, como certas brincadeiras e fofocas. Contudo essa verificação é extremamente difícil uma vez que se trata de um aspecto subjetivo, onde uma pessoa pode simplesmente ignorar uma determinada conduta enquanto outra pode se sentir extremamente afetada na mesma situação.

No âmbito jurídico, conforme, mostrado por Rodrigues, Nascimento e Freitas (2023), a existência do dano é necessário para configurar a existência do assédio moral. Assim na perspectiva dos servidores da UFJF temos o seguinte quadro:

Gráfico 4 – O dano como caracterizador do assédio moral no trabalho

3. Para ser considerado assédio moral no trabalho uma conduta negativa tem necessariamente que gerar um dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa.

32 respostas



Fonte: Elaboração própria (2025)

Notavelmente, dos 32 respondentes 19 (59,4%), concordam plenamente que para a configuração do assédio é necessário que a conduta cause um dano à vítima, corroborando com a maioria dos autores e documentos que tratam do tema, inclusive citando o dano em suas definições (Leymann, 1990; Barreto, 2005; Hirigoyen, 2012, 2017; OIT, 2019), já a Resolução nº 109/2024 da UFJF, reconhece as dimensões subjetivas e objetivas do dano, ainda que não cite o termo de forma expressa em sua definição. Assim alguns justificam sua concordância da seguinte forma: “A exposição da pessoa em situações de humilhação ou constrangimento, em alguns casos chega a ser irreparável.” (Q 19); “A pessoa deve se sentir atingida” (Q 32).

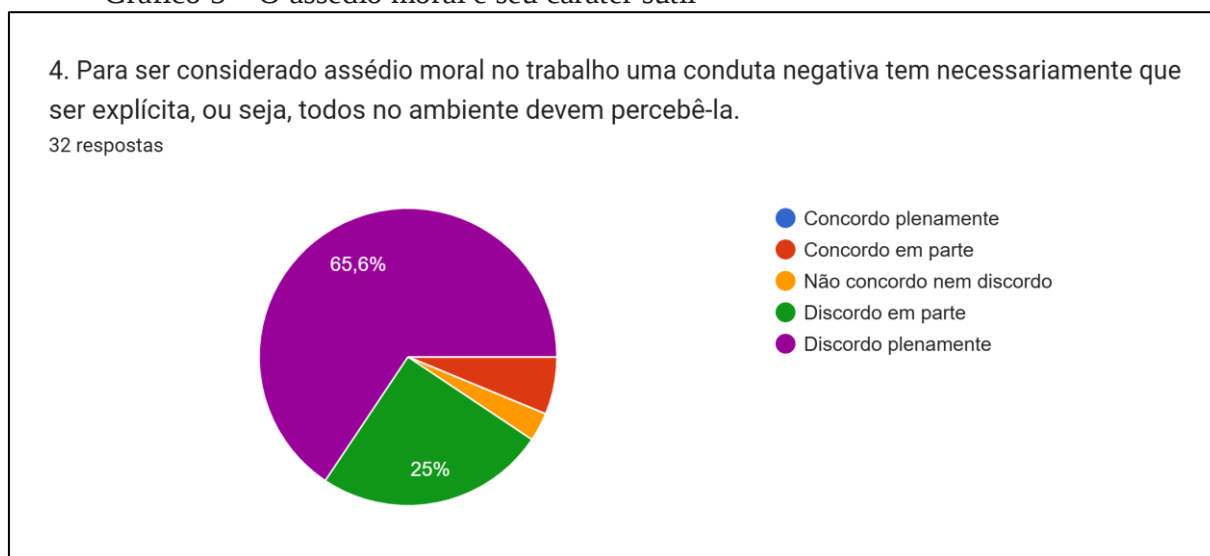
Enquanto isso, 5 (15,6%), 3 (9,4%) e 5 (15,6%), concordam em parte, discordam em parte e discordam totalmente, respectivamente, que a ocorrência do dano é necessária para configurar o fenômeno. Para justificar essa posição alguns citaram experiências pessoais, que não serão mencionadas para não identificar os pesquisados, contudo, uma justificativa aponta um bom argumento pela sua total discordância com a afirmativa: “Espera-se, para o bem do assediado, que não seja preciso causar o dano para poder ser necessária uma intervenção.” (Q 13).

4.3.1.4 – Processo sutil

A afirmativa de número 4, “**Para ser considerado assédio moral no trabalho uma conduta negativa tem necessariamente que ser explícita, ou seja, todos no ambiente devem percebê-la.**”, constitui uma proposição falsa. Sua inclusão no questionário teve como objetivo

provocar reflexão entre os participantes acerca de um aspecto frequentemente destacado na literatura sobre o tema: o caráter muitas vezes sutil e pouco evidente das manifestações de assédio moral nas relações de trabalho, explorado principalmente por Margarida Barreto (2005) e Marie-France Hirigoyen (2012, 2017). Assim, buscou-se verificar em que medida os respondentes reconhecem que tais práticas nem sempre se apresentam de forma explícita ou facilmente perceptível por todos no ambiente laboral.

Gráfico 5 – O assédio moral e seu caráter sutil



Fonte: Elaboração própria (2025)

A análise do gráfico aponta que dos respondentes, 21 (65,6%) discordam plenamente, 8 (25%) discordam em parte, 1 (3,1%) não concorda nem discorda e 2 (6,3%) concordam apenas em parte com a afirmativa proposta.

Nessa seção 17 participantes justificaram sua posição com os seguintes argumentos: *“Muitas vezes nem todos percebem, até porque muitas vezes esse assédio é realizado sem ter outras pessoas perto.”* (Q 01); *“Entendo que existem situações de assédio que ocorrem apenas entre as partes envolvidas, sem a necessidade da presença ou da percepção do restante do ambiente.”* (Q 05); *“Há condutas “implícitas” que são, às vezes, piores que condutas “explícitas”* (Q 05); *“Muitas vezes a conduta assediadora é propositadamente não explícita.”* (Q 08).

Conforme o gráfico e as justificativas, ninguém considera que o assédio moral no trabalho decorre apenas de situação explícitas de violência, corroborando com Barreto (2005), que em sua tese de mestrado defende que o fenômeno começa de forma sutil e invisível tanto para as vítimas como para eventuais testemunhas, manifestando-se de formas discretas e

indiretas, como por exemplo, um olhar de ironia ou apelidos que estigmatizam (ainda que sejam feitos de forma explícita), que por terem um tom de brincadeira podem não ser, de início, tomados como uma agressão.

Pode se apresentar como atos institucionalizados ou individualizados com múltiplas faces. Quer explícita, institucionalizada e coletiva quer em sua forma sutil individualizada, o assédio moral enquanto violência intersubjetiva, constitui um modo variado e múltiplo de um mesmo fenômeno." (Barreto, 2005, p.50)

E mesmo se tratando de um processo sutil, é possível sua caracterização e comprovação, o que foi mencionado por um dos servidores pesquisados: *“Embora seja muito importante a percepção de todos para que ajude na comprovação, não necessariamente a falta de testemunha descaracteriza o assédio. Existem outros meios de provar o assédio.” (Q 13).*

Os resultados também confirmam o reconhecimento do assédio moral no trabalho como uma forma de violência simbólica: *“Muitas vezes os assédios acontecem de forma velada.” (Q 28); “Muitas vezes o servidor, por vergonha, ou para se preservar, não deixa transparecer.” (Q 12).* Essa última fala destaca um fator presente na violência simbólica, a permissão consciente ou inconsciente de quem sofre com as submissões consideradas “normais” ou “naturais”, sendo importante a retomada do conceito de violência simbólica:

(...) trata-se do arrolamento do sujeito em uma realidade que o constrange, mesmo que de **modo sutil e imperceptível**, a se enquadrar em certas predisposições, que percebidas como condições sociais, ocorre por intermédio da degeneração de sua subjetividade, por meio da projeção, identificação e individualidade. (Pinto e Paula, 2022, p.8).

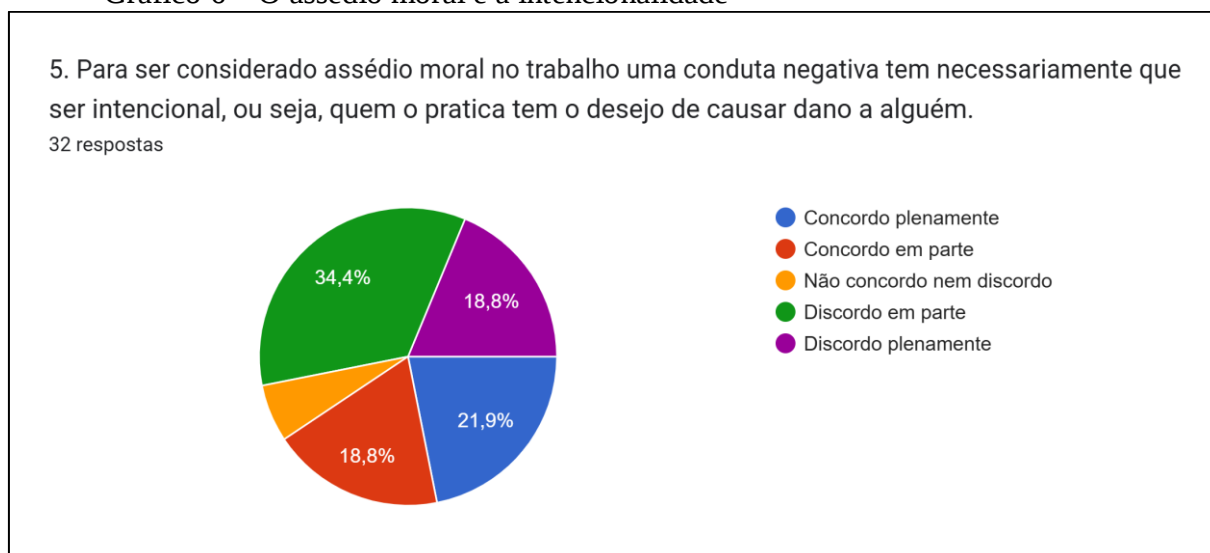
4.3.1.5 - Intencionalidade

A quinta proposição **“Para ser considerado assédio moral no trabalho uma conduta negativa tem necessariamente que ser intencional, ou seja, quem o pratica tem o desejo de causar dano a alguém.”**, busca verificar a percepção dos servidores quanto a um ponto bastante polêmico relacionado ao tema.

Conforme vimos no referencial teórico, principalmente na visão de Heloani (2004) e Barreto (2005), a intenção deliberada, geralmente implícita e sutil, de degradar a vítima ou o ambiente de trabalho, constitui um elemento importante da caracterização do assédio moral, contudo, há correntes contrárias (Leymann, 1990; Nunes e Tolfo, 2013) que indicam que esse quesito, não deve constituir o conceito de assédio moral por se tratar de algo inteiramente

subjetivo e que não pode ser identificado por meios científicos, a não ser pela declaração do assediador. Assim ele deveria ser considerado um atributo complementar uma vez que identificado, auxilia na reparação dos danos e prejuízos causados à vítima (Silva, 2024). Destarte, na pesquisa foi apurado a seguinte opinião:

Gráfico 6 – O assédio moral e a intencionalidade



Fonte: Elaboração própria (2025)

Neste quesito as opiniões foram bastante divididas o que pode ser um reflexo da falta de consenso a respeito da questão, assim, 7 (21,9%) pessoas concordam plenamente, 6 (18,8%) concordam em parte, 2 (6,3%) não concordam e nem discordam, 11 (34,4%) discordam em parte e 6 (18,8%) discordam plenamente.

Nas justificativas entre os que concordam plenamente não houve apresentação de nenhuma justificativa, já entre aqueles que concordam ou discordam em parte (a maioria) os comentários são muito semelhantes e revelam que na percepção dos respondentes, ainda que assediar alguém não seja a intenção principal, seja por desconhecimento do fenômeno ou até por acreditar que está dentro do exercício de um direito, o assediador tem alguma intenção de causar um impacto negativo na vítima, ou seja, a intencionalidade está presente de algum modo, e pode ser considerado o que Hirigoyen (2017) e Pasold (2022) chamam de "intencionalidade inconsciente".

Esse aspecto pode ser confirmado através das seguintes frases: *"A conduta do assédio pode não ser a intenção principal, mas ainda assim gerar desconforto e dano"* (Q 03); *"Creio que na maior parte dos casos haja algum tipo de intenção de prejudicar ou diminuir o outro, mas imagino que possam haver situações de responsabilidade ou ignorância que também*

afetam a vítima sem que tenha havido esse propósito.” (Q 10); “Quem pratica pode achar que não está fazendo nada demais ou tem o direito de fazer.” (Q 31);

Uma conduta negativa pode ser uma construção na formação da pessoa. Sendo abordada e entendendo a questão, pode ser mudada. Por isso, não necessariamente precisa ser intencional. A questão central é: até que ponto a pessoa que causa dano está aberta aos apontamentos (Q 22)

Acredito que o assédio moral nem sempre tem como objetivo direto causar dano, embora inevitavelmente o cause. Muitas vezes, ele está ligado a uma necessidade emocional do assediador, que utiliza essa prática para compensar conflitos internos não resolvidos. Assim, acaba projetando suas frustrações em outra pessoa, por meio de palavras humilhantes, comportamentos inadequados ou atitudes que visam diminuir e desestabilizar o outro. (Q 25)

Um fator interessante é que várias falas já citam a questão do dano, elemento discutido anteriormente, mostrando uma incorporação de conceitos relacionados ao tema.

Já entre os que discordam plenamente da afirmativa e consideram que a intencionalidade não é necessária para configurar o assédio, apontou-se os seguintes argumentos: *“A conduta pode ser inconsciente, mas ainda assim produzirá danos.” (Q 28); “Uma conduta assediadora pode dever-se à cultura do assediador (misógina, racista, homofóbica, sexista, etarista, etc), que não a percebe claramente, pisme!” (Q 08).*

Um dos participantes que assinalou pela opção “não concordo nem discordo” justificou sua resposta com um argumento que tende à discordância quanto à necessidade da intencionalidade como elemento caracterizador do fenômeno. Segundo o respondente: *“Embora seja difícil, acredito que exista a possibilidade da falta de intenção e pela falta de entendimento do que seja assédio moral.” (Q 13).*

Um aspecto relevante levantado pela pesquisa de Salette Silva (2024, p. 48-49), sobre considerar ou não a intencionalidade como um fator caracterizador do assédio moral no trabalho, ao que indica, irá depender da abordagem que se pretende realizar:

(...) Para o campo da Justiça, especialmente para o Direito do Trabalho, a vontade consciente do agente tem sido levantada para fins de indenização à vítima. Porém, para a área da saúde, notadamente para os serviços que atuam em prol da saúde e bem-estar dos(as) trabalhadores(as), o parâmetro para a abordagem é o dano causado e não a intenção de quem o acarretou. Já para o setor de gestão organizacional - as Pró-Reitorias que lidam com gestão de pessoas, por exemplo - a consecução de dados acerca da intenção é primordial, visto que estes contribuem para a definição do tipo de política a ser adotada em caráter preventivo ou mesmo repressivo.

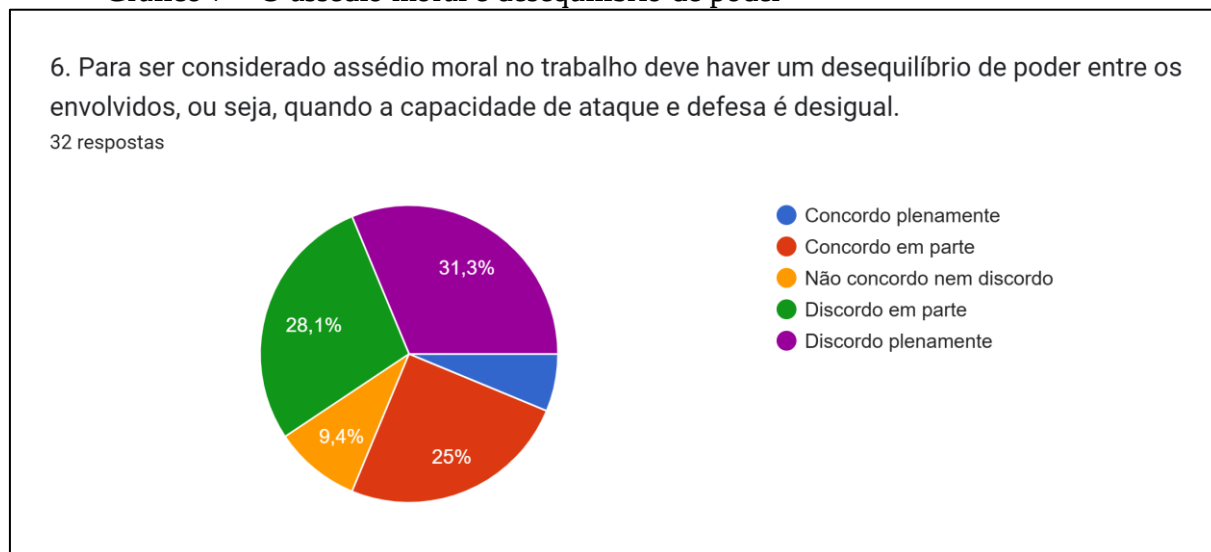
Assim, sobre o referido elemento, a percepção dos servidores pode estar influenciada por diferentes perspectivas e referências.

4.3.1.6 - Desequilíbrio de poder

Como já visto no referencial teórico, o desequilíbrio de poder entre assediado e assediador não se trata necessariamente de um poder formal ou hierárquico, embora geralmente o seja. Às vezes ele é um reflexo das desigualdades ou assimetrias diversas da própria sociedade manifestando-se, inclusive, entre colegas de mesmo nível hierárquico, fazendo com que a vítima tenha dificuldades para se defender ou evitar o assédio.

Deste modo, considerando a afirmativa **“Para ser considerado assédio moral no trabalho deve haver um desequilíbrio de poder entre os envolvidos, ou seja, quando a capacidade de ataque e defesa é desigual.”**, os resultados indicam a seguinte distribuição entre os 32 participantes da pesquisa:

Gráfico 7 – O assédio moral e desequilíbrio de poder



Fonte: Elaboração própria (2025)

Apenas 2 (6,3%) concordam plenamente que o desequilíbrio de poder é um elemento constitutivo do assédio moral, 8 (25%) concordam em parte, três (9,4%), não concordam nem discordam, 9 (28,1%) discordam em parte e 10 (31,3%) discordam plenamente. Somando as respostas, observa-se que 59,3% dos participantes discordam total ou parcialmente da afirmação, enquanto 31,2% concordam total ou parcialmente, e 9,4% permanecem neutros.

Esse resultado sugere que parte significativa dos servidores tem a percepção de que o assédio moral pode se manifestar independentemente de um desequilíbrio de poder, ocorrendo também entre indivíduos de níveis hierárquicos iguais ou semelhantes, manifestando essa posição principalmente através das justificativas: *“A maior parte dos casos de assédio ocorre entre chefe/subordinado, mas isso não impede de acontecer entre colegas que ocupam o mesmo cargo.”* (Q 01); *“O assédio pode ocorrer entre envolvidos de mesma hierarquia.”* (Q 05); *“Considerando que é comum o assédio moral entre envolvidos que se encontram em “pé de igualdade”* (Q 07); *“Muitas vezes acontece entre iguais.”* (Q 12).

Pelas justificativas, percebe-se que a maioria dos respondentes associaram a questão do desequilíbrio de poder com as relações hierárquicas, e talvez este seja um ponto que deva ser mais discutido, para que as pessoas entendam que o desequilíbrio de poder não se resume apenas a essa hipótese de relação. Contudo, as respostas também podem ser um reflexo do contexto universitário, caracterizado pela forte presença do poder simbólico, representado pela hierarquia e naturalizado nas relações de trabalho conforme Bourdieu (2012, apud Lima e Ferreira, 2025).

De acordo com Nunes, Tolfo e Espinosa (2022), esse desequilíbrio nem sempre decorre de uma relação hierárquica, ele pode ocorrer também quando quem assedia possui o conhecimento, o controle de informações, os instrumentos ou recursos que o assediado precisa para executar seu trabalho, fator que pode ser muito comum num contexto universitário onde geralmente há muitos departamentos e setores com trocas de informações e recursos no desempenho cotidiano das funções.

Um das justificativas, apesar de se basear no argumento da hierarquia, exprime uma assimetria numérica justificando seu entendimento contrário à afirmativa: *“Já estive em função de chefia e sofri assédio moral de uma parte da equipe que se juntou para sabotar, propositalmente, diversas ações do setor com o intuito de me prejudicar (...)”* (Q, 22). Aqui existe uma relação de desequilíbrio de poder, pois de um lado existe a ação de um grupo contra um único indivíduo.

Destarte, ainda que os posicionamentos majoritários observados discordem que para caracterizar o assédio moral deve haver um desequilíbrio de poder entre os envolvidos, não se levou em conta outras formas pelas quais a assimetria de poder pode se manifestar nas relações laborais. Nesse sentido, o assédio moral deve ser compreendido através de uma perspectiva mais ampla em se tratando deste quesito, considerando tanto hierarquias formais quanto dinâmicas informais, como status, vínculos afetivos e forças coercitivas, conforme Andrade e

Assis (2018).

Retomando essa primeira parte da análise e discussão dos dados obtidos, tem-se que, inicialmente, a evocação espontânea de palavras revelou que o fenômeno é muito associado à ideia de desrespeito, seguido por outros termos que situam o assédio dentro de uma prática relacional, marcada por violência simbólica e por dinâmicas de poder. A diversidade de termos mencionados também demonstrou a multiplicidade de experiências e percepções, incluindo referências tanto a práticas institucionais e administrativas quanto a impactos na saúde física e psicológica.

No que se refere à percepção conceitual, os resultados mostraram nuances importantes. A maioria dos participantes reconhece a reiteração como um elemento relevante para caracterizar o assédio moral, em consonância com a literatura sobre o tema. Contudo, também há um entendimento significativo de que uma única conduta, dependendo de sua gravidade, pode ser suficiente para configurar o fenômeno, entendimento que se alinha com abordagens mais contemporâneas que valorizam a intensidade do ato. De forma semelhante, prevalece a percepção de que o assédio implica a ocorrência de dano à vítima, embora parte dos respondentes questione a necessidade desse critério, especialmente sob a ótica preventiva.

O caráter sutil e nem sempre explícito do assédio moral, se apresentou como um elemento mais amplamente aceito pelos participantes, o que reforça sua natureza simbólica e de difícil identificação. Já em relação à intencionalidade, observou-se uma divisão de opiniões, sugerindo que os servidores compreendem o fenômeno tanto como resultado de ações deliberadas quanto de práticas inconscientes ou naturalizadas no ambiente de trabalho. Por fim, em relação ao desequilíbrio de poder, a maioria não o considera um elemento indispensável, associando-o principalmente à hierarquia formal, indicando uma possível limitação na compreensão de outras formas de assimetria presentes nas relações laborais.

Em síntese, os dados confirmam que, embora exista um entendimento consistente sobre aspectos centrais do assédio moral, persistem ambiguidades e diferentes interpretações quanto aos seus elementos caracterizadores. Mesmo assim, a percepção geral dos respondentes mostrou-se bastante próxima das discussões teóricas e ao mesmo tempo, permeada por experiências individuais e pelo contexto institucional.

4.3.2 - Percepção de quais ações são consideradas assediadoras

As ações e comportamentos observados na perpetração do assédio moral são muito

variados, violências físicas, ameaças diretas, são situações menos comuns, por outro lado, comportamentos mais sutis, como o isolamento ou a humilhação da vítima são mais comuns. Em seus livros Marie-France Hirigoyen (2012, 2017), realizou uma classificação de atitudes hostis típicas do assédio moral detectadas em suas pesquisas, mesmo que sem a intenção esgotá-las, considerando que o comportamento assediador possui um aspecto ritualístico, ou seja, apresenta um determinado estereótipo.

Dessa forma a autora formulou uma classificação com quatro categorias, iniciando pelas mais sutis: a) deterioração proposital das condições de trabalho e, b) isolamento e recusa de comunicação, até as mais explícitas, c) atentado contra dignidade e d) violência verbal, física ou sexual.

Considerando esse aspecto; a identificação dos comportamentos abusivos e a sua diferenciação em relação às ações ou comportamentos que podem ser considerados apenas como exercício típicos de gestão e visando uma melhor compreensão da percepção dos servidores participantes em relação ao assédio moral no trabalho, a tabela a seguir apresenta quais ações podem ser consideradas ou não condutas assediadoras de acordo com os respondentes do questionário :

Tabela 5 – Percepção de quais ações são consideradas assédio moral no trabalho

Situações		É uma situação de assédio moral no trabalho	Talvez possa ser considerada uma situação de assédio moral no trabalho	Não é uma situação de assédio moral no trabalho	Não sei opinar
1-Reter informações que podem afetar o desempenho no trabalho.	Freq.	14	16	01	01
	%	43,8%	50%	3,1%	3,1%
2-Retirar áreas ou tarefas de responsabilidade do servidor ou substituí-las por tarefas mais desagradáveis ou mais simples.	Freq.	14	17	01	-
	%	43,8%	53,1%	3,1%	-
3-Receber críticas persistentes ao seu trabalho ou esforço.	Freq.	16	14	02	-
	%	50%	43,8%	6,3%	-
4-Divergir sobre determinado tema empregando comunicação direta e respeitosa.	Freq.	-	-	32	-
	%	-	-	100%	-
5-Solicitar a realização de tarefas despropositadas ou com prazos impossíveis de serem cumpridos.	Freq.	22	09	-	01
	%	68,8%	28,1%	-	3,1%
6-Supervisionar de forma excessiva o trabalho do servidor.	Freq.	20	12	-	-
	%	62,5%	37%	-	-
7-Pressionar o servidor a não reclamar direitos que possui (por exemplo: afastamentos legais, realizar paralisações sindicais, despesas de viagem etc).	Freq.	29	03	-	-
	%	90,6%	9,4%	-	-
8-Atribuir tarefas aos subordinados no interesse da administração.	Freq.	01	-	30	01
	%	3,1%	-	93,8%	3,1%
9-Controllar os horários do servidor de entrada, saída ou pausas.	Freq.	01	13	17	01
	%	3,1%	40,6%	53,1%	3,1%
10-Exigir produtividade visando o desenvolvimento das atividades.	Freq.	01	07	22	02
	%	3,1%	21,9%	68,8%	6,3%
11-Insinuar, direta ou indiretamente, que o servidor deve pedir exoneração.	Freq.	27	05	-	-
	%	84,9%	15,6%	-	-
12-Espalhar boatos ou rumores sobre o servidor.	Freq.	29	03	-	-

	%	90,6%	9,4%	-	-
13-Fazer comentários ofensivos relacionados às atitudes ou sobre a vida privada do servidor.	Freq.	30	02	-	-
	%	93,8%	6,3%	-	-
14-Ignorar, excluir ou "colocar na geladeira".	Freq.	23	08	-	01
	%	71,9%	25%	-	3,1%
15-Realizar avaliações de desempenho de forma respeitosa.	Freq.	01	01	29	01
	%	3,1%	3,1%	90,6%	3,1%
16-Constranger com sarcasmo ou brincadeiras excessivas.	Freq.	27	05	-	-
	%	84,9%	15,6%	-	-
17-Intimidar, invadir o espaço pessoal, bloquear o caminho ou passagem.	Freq.	27	04	01	-
	%	84,9%	12,5%	3,1%	-
18-Ameaçar ou agredir fisicamente.	Freq.	28	02	02	-
	%	87,5%	6,3%	6,3%	-
19-Abusar sexualmente.	Freq.	27	01	03	01
	%	84,9%	3,1%	9,4%	3,1%

Fonte: Elaboração própria (2026)

A análise geral da percepção dos servidores referentes às ações que podem caracterizar assédio moral no trabalho aponta um reconhecimento expressivo de diversas condutas como práticas potencialmente assediadoras.

Entre as situações que obtiveram maior consenso, destacam-se aquelas relacionadas a formas explícitas de violência ou constrangimento (as categorias “b” e “d” conforme anteriormente citado). Assim, a situação 13 - Fazer comentários ofensivos sobre atitudes ou sobre a vida privada do servidor, foi reconhecida como assédio moral por 30 (93,7%) respondentes, e as situações 12 - Espalhar boatos ou rumores sobre o servidor e 7- Pressionar o servidor a não reclamar direitos, foram apontadas por 29 (90,6%) dos participantes como manifestações do assédio sexual no trabalho.

Também apresentaram elevados percentuais de reconhecimento como violência laboral as condutas 18 - Ameaçar ou agredir fisicamente 28 (87,5%), 11- Insinuar que o servidor deve pedir exoneração, 16 - Constranger com sarcasmo ou brincadeiras excessivas, 17 - Intimidar ou invadir o espaço pessoal e 19 - abusar sexualmente, todas com 27 (84,4%) respostas.

Em relação à violência sexual, conforme já salientado no referencial teórico, quando abordada a questão das distinções, ou seja, o que não é considerado assédio moral, para Hirigoyen (2012) o assédio sexual está sim inserido num contexto mais amplo do assédio moral, contudo, para essa pesquisa, com base em autores como Beltrame (2020), Andrade e Assis (2018) existe uma diferenciação entre os dois fenômenos, levando-se em consideração a gravidade e a previsão criminal do ato. Inclusive, entre os poucos pesquisados que optaram por justificar sua posição, o respondente Q13, faz menção à essa questão e não percebe a situação: “abusar sexualmente”, como assédio moral no trabalho - *“Abusar sexualmente, acredito estar em outro classificação própria: assédio sexual.”*

Além das situações mais evidentes, os participantes também identificaram como assediadoras condutas relacionadas à deterioração proposital das condições de trabalho e ao exercício abusivo da gestão. Nesse sentido, 23 (71,9%) consideraram que, ignorar ou excluir o servidor (“colocar na geladeira”), situação 14, configura assédio moral, enquanto 22 (68,7%) reconheceram essa caracterização na questão 5 - Solicitar a realização de tarefas despropositadas ou com prazos impossíveis de serem cumpridos, e 20 (62,5%) na 6 - Supervisão excessiva do trabalho. Esses resultados validam a literatura especializada, que aponta que o assédio moral no trabalho frequentemente se manifesta por meio de estratégias de desqualificação, isolamento e pressão organizacional, nem sempre facilmente identificadas de início.

Por outro lado, algumas situações foram amplamente compreendidas pelos pesquisados como práticas legítimas da gestão ou da rotina de trabalho, e não como assédio moral. É o caso das situações: 4 - Divergir sobre determinado tema utilizando comunicação direta e respeitosa, considerada não assediadora por 32 (100%) dos respondentes, bem como 8 - Atribuir tarefas aos subordinados no interesse da administração 30 (93,8%) e 15 - Realizar avaliações de desempenho de forma respeitosa 29 (90,6%).

No mesmo sentido, não foram percebidas como assédios as situações 10 - Exigir produtividade visando o desenvolvimento das atividades, 22 (68,8%) respondentes, e a situação 9 - Controlar horários de entrada, saída ou pausas por 17 (53,1%) dos participantes. Essas informações indicam que os participantes distinguem, em certa medida, práticas inerentes à gestão do trabalho daquelas que configuram abuso de poder ou violência psicológica. Contudo, parte dos respondentes apontam nesses casos específicos que essas situações talvez possam ser consideradas como assédio moral no trabalho com base no contexto da situação, conforme exemplificam algumas justificativas: *“Acredito ser tarefa do superior hierárquico controlar horários e exigir produtividade, dentro do que é previsto legalmente. O controle horizontal pode ser considerado assédio.” (Q 08);*

*“Em 2 tópicos que eu coloquei que “Talvez possa ser considerada uma situação de assédio moral no trabalho”, gostaria de justificar: 1) Controlar os horários do servidor de entrada, saída ou pausas: passei por uma situação muito constrangedora (...) 2) Exigir produtividade visando o desenvolvimento das atividades: depende da forma que essa exigência é feita, como isso é dito, (...).” (Q 21)**

De modo geral, os resultados apontam que os servidores pesquisados apresentam uma percepção relativamente segura acerca das manifestações do assédio moral, sobretudo quando se trata de condutas mais explícitas de violência, humilhação ou intimidação. Entretanto, observa-se maior ambiguidade na interpretação de situações relacionadas à organização e controle do trabalho, o que pode refletir a complexidade das relações de poder e a naturalização de determinadas formas de pressão ou controle no ambiente laboral.

* Partes da justificativa foram retiradas por se tratar da descrição de ocorrências bem específicas que poderiam acarretar identificação do respondente.

4.3.3 - Percepção a respeito do perfil das vítimas de assédio moral

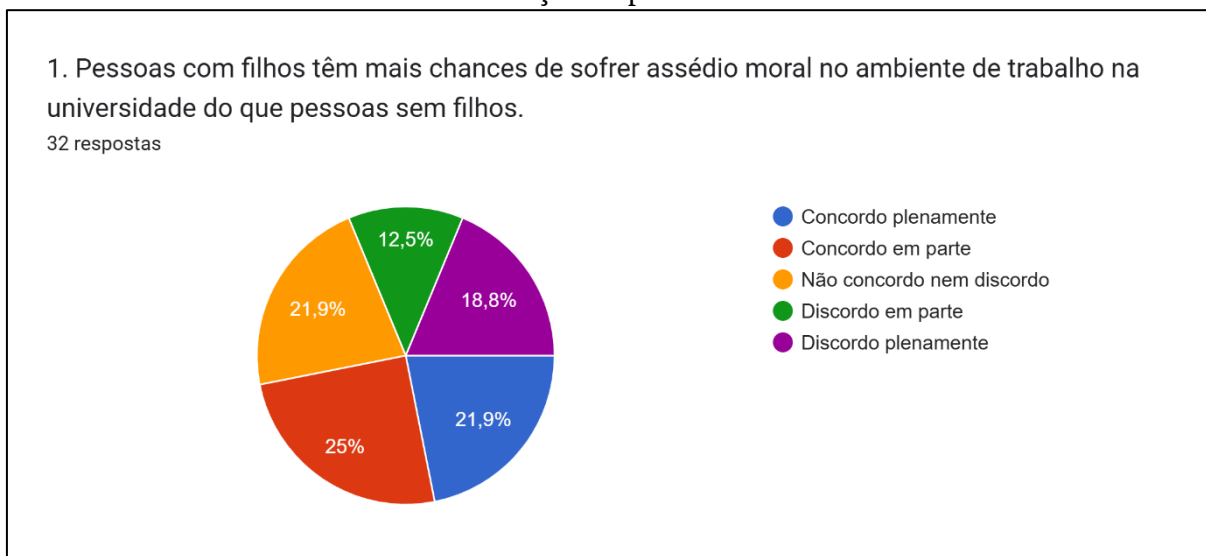
Nos estudos relacionados ao assédio moral no trabalho, alguns autores (Barreto, 2005; Hirigoyen, 2012, 2017; Melo, 2021) afirmam que práticas assediadoras normalmente se apoiam nas diferenças individuais ou vulnerabilidades que podem ser utilizadas para desqualificar, estigmatizar, pressionar ou constranger os trabalhadores.

Barreto (2005), também acrescenta que fatores vinculados à vida pessoal e familiar podem ser utilizados no meio laboral gerando estereótipos relacionados a expectativas, desempenho, disponibilidade ou comprometimento com trabalho.

Dessa forma, nesta seção, a pesquisa buscou verificar a relação entre o assédio moral no trabalho e perspectivas de gênero e diversidade no contexto universitário, na percepção dos servidores.

Em relação a afirmação **“Pessoas com filhos têm mais chances de sofrer assédio moral no ambiente de trabalho na universidade do que pessoas sem filhos.”** Os resultados são apresentados no gráfico abaixo:

Gráfico 8 – Assédio moral em função de parentalidade



Fonte: Elaboração própria (2025)

O gráfico apresenta uma divisão das percepções entre os pesquisados sem um consenso claro sobre a existência dessa relação. Assim, 7 (21,9%) concordam plenamente, 8 (25%) concordam em parte, 7 (21,9%) não concordam, mas também não discordam, 4 (12,5%) discordam em parte e 6 (18,8%) discordam plenamente.

Ao agrupar as respostas temos que, 46,9% apresentam algum nível de concordância, enquanto 31,3%, aponta algum nível de discordância e 21% são neutros. Ou seja, quase metade dos participantes tem a percepção de que pessoas com filhos podem estar mais vulneráveis a situações de assédio moral no ambiente universitário, ainda que a maior parte tenha concordado com a afirmação apenas parcialmente demonstrando uma posição moderada.

Essa divisão pode ter sido desencadeada pelo fato de a questão estar relacionada à parentalidade e não a maternidade propriamente. Pois muitas pesquisas como a de Ester de Melo (2021) por exemplo, mostram que a maternidade pode ser um fator motivador para o assédio, principalmente relacionado à licença maternidade e ausências para o acompanhamento dos filhos a consultas e tratamentos médicos, ainda que amparado pela legislação. Corroborando com essa observação, foram apresentadas algumas justificativas femininas nesse sentido, como: *"Não acho que esse fator interfira no caso dos homens" (Q 31); "As pessoas com filhos precisam faltar mais ao trabalho para acompanhar os filhos pequenos que adoecem com frequência. Isso pode ser um fato gerador para o assédio." (Q 01); "Já fui recusada em um setor por ser mulher e ter filhos, sob a justificativa de que eu poderia engravidar novamente." (Q 11).*

Por outro lado, a pesquisa apontou 31,3% de discordância e 21,9% de neutralidade indicando que uma boa parcela dos servidores não identifica claramente essa relação, ou entende que a violência laboral não está vinculada necessariamente à condição parental, podendo ocorrer independentemente dessa característica, como apontam algumas justificativas: *"Na realidade do setor onde trabalho, pessoas com filhos gozam de maior empatia das chefias." (Q 05); " Eu trabalhei numa coordenação que era exatamente o contrário, as pessoas solteiras e sem filhos (como eu e outra colega) ouvíamos constantemente comentários ruins à nossa opção de vida (...)" (Q 21).*

Ainda que os dois relatos anteriores demonstrem um contraponto relevante, estes parecem ser uma excepcionalidade à regra, pois, uma vez realizado um cruzamento dessa afirmativa com a questão de gênero, temos o seguinte resultado:

Tabela 6 – Distribuição das respostas à afirmativa segundo o gênero dos participantes (a)

Gênero		Concordo plenamente	Concordo em parte	Não concordo nem discordo	Discordo em parte	Discordo plenamente	Total
Feminino	Freq.	05	08	04	03	05	25
	%	20%	32%	16%	12%	20%	100%

Masculino	Freq.	02	0	03	01	01	07
	%	28,6%	0%	42,9%	14,3%	14,3%	100%

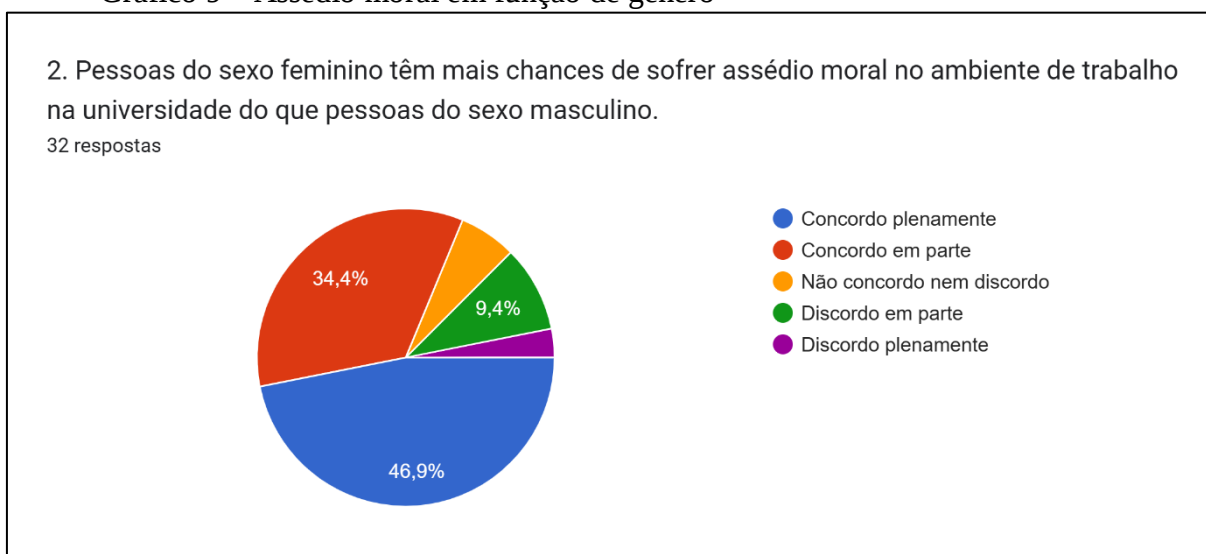
Fonte: Elaboração própria (2026)

Conforme demonstrado na tabela, tem-se que a percepção de que pessoas com filhos podem sofrer mais assédio moral é predominante entre as mulheres, já que 52% de mulheres manifestaram algum nível de concordância e 32% algum nível de discordância. Entre os homens as opiniões foram divididas ao constatar ou não essa relação entre parentalidade e assédio, sendo que 28,6% de homens concordam plenamente que existe essa relação e 28,6% discordam em parte ou totalmente dessa relação, e a maioria possui uma posição neutra sobre o assunto.

Ainda que o número de respondentes femininos e masculinos seja bastante discrepante, com base nessas informações é possível inferir que as mulheres participantes tendem a reconhecer com maior frequência os impactos possíveis da parentalidade nas relações de trabalho, muito provavelmente pelo fato de que na maioria dos contextos sociais, as responsabilidades familiares relacionadas aos filhos, ainda recaem mais sobre elas (Farias e Sousa, 2013; Andrade, 2018; Melo, 2021; Silva, 2024).

Na mesma perspectiva foi feita a seguinte afirmação: **“Pessoas do sexo feminino têm mais chances de sofrer assédio moral no ambiente de trabalho na universidade do que pessoas do sexo masculino.”**, com o seguinte resultado:

Gráfico 9 – Assédio moral em função de gênero



Fonte: Elaboração própria (2025)

Como se pode ver, o gráfico aponta que dos respondentes totais, 15 (46,9%) concordam plenamente, 11 (34,4%) concordam em parte, 2 (6,3%) não concordam nem discordam, 3 (9,4%) discordam em parte e 1 (3,1%) discorda plenamente. Em relação à tendência a concordância ou discordância temos que 26 (81,3%) respostas indicam concordância, total e parcial, com a afirmativa e apenas 4 (12,5%) indicam discordância.

Esse resultado valida a percepção de que as mulheres estão mais vulneráveis ao assédio moral no ambiente institucional, sugerindo que os respondentes reconhecem a existência de uma desigualdade de gênero nas relações laborais, que podem favorecer às práticas abusivas, reforçando o entendimento de que o assédio moral como o fenômeno, vai além das interações individuais e está imerso em estruturas sociais marcadas pelas relações de poder e dominação simbólica que tendem a afetar mais intensamente grupos historicamente vulnerabilizados como as mulheres. Essa consideração pode ser verificada em várias justificativas: *“Ainda vejo na Universidade reflexos da cultura sexista e patriarcal.”* (Q 08); *“A cultura do trabalho no Brasil, seja no setor público ou privado, ainda possui grandes influências da cultura paternalista. Além disso, mulheres são mais propensas a sofrer assédio sexual.”* (Q 32);

“Acredito que os homens sofram menos assédio do que as mulheres por eles serem lidos com mais fortes do que as mulheres. Acho que pelas mulheres serem tidas como mais frágeis tendem a sofrer mais assédio por parte dos seus superiores.” (Q 01)

Ao cruzar essa variável com o gênero dos respondentes, observou-se:

Tabela 7 – Distribuição das respostas à afirmativa segundo o gênero dos participantes (b)

Gênero		Concordo plenamente	Concordo em parte	Não concordo nem discordo	Discordo em parte	Discordo plenamente	Total
Feminino	Freq.	13	08	02	01	01	25
	%	52%	32%	8%	4%	4%	100%
Masculino	Freq.	02	03	0	02	0	07
	%	28,6%	42,8%	0%	28,6%	0%	100%

Fonte: Elaboração própria (2026)

Assim, tem-se que, proporcionalmente, 84% das mulheres concordam com a afirmativa que mulheres têm mais chances de sofrer assédio moral no ambiente de trabalho, enquanto entre os homens esse percentual é de 71,4%, inclusive havendo maior proporção de discordância

masculina. Os dados sugerem que a percepção do assédio moral também é influenciada pela posição social dos indivíduos, logo, mais acentuada entre as mulheres que potencialmente estão mais expostas às desigualdades de gênero, podendo também estar associado as experiências vividas, uma vez que as mulheres, enquanto grupo historicamente mais exposto a prática de violência simbólica e desigualdade estrutural, tendem a reconhecer com maior intensidade sua vulnerabilidade ao assédio, enquanto os homens, embora a maioria concorde com a afirmativa, ainda há uma visão mais universal do fenômeno desvinculada de marcadores sociais.

Em suas pesquisas, Hirigoyen (2012, 2017), já apontava que 70% dos assédios no trabalho eram voltados contra mulheres e segundo a autora, o fato das mulheres estarem inseridas em meio a grupos masculinos, a manutenção cultural da desigualdade de gênero e a inserção da mulher no mercado de trabalho, culminaram em situações mais suscetíveis ao assédio moral:

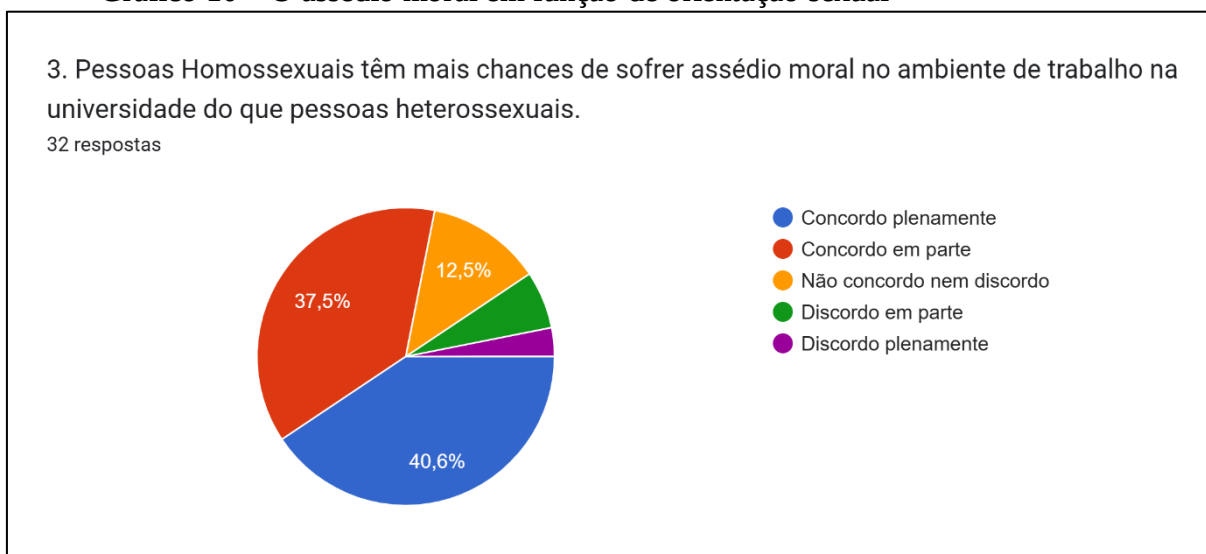
As mulheres não somente são mais frequentemente vítimas, como também são assediadas de forma diferente dos homens: as conotações machistas ou sexistas estão muitas vezes presentes. O assédio sexual não é mais do que uma evolução do assédio moral." (Hirigoyen, 2017, p. 99-100).

Também corroborando com a percepção dos servidores em matéria divulgada pela Câmara dos Deputados (Brasil, 2025), uma pesquisa da fundação Friedrich Ebert, realizada entre 2024 e 2025, apontou que 92% dos entrevistados admitem que mulheres sofrem mais situações de constrangimento e assédio no trabalho do que homens, considerando diversas formas de violência, física, psicológica, econômica e sexual.

A pesquisa também apurou que no Brasil 76% das mulheres já vivenciaram pelo menos um episódio de violência no trabalho sendo que a maioria não denuncia por medo de retaliação ou por falta de confiança nas instituições: “Entre fevereiro de 2024 e fevereiro de 2025, 37,5% das mulheres sofreram algum tipo de violência. É o valor mais alto já registrado. Ou seja, em números absolutos, isso significa que 21,5 milhões de brasileiras foram vítimas nesse período" (Brasil, 2025).

Em relação à terceira afirmativa desta seção, **“Pessoas Homossexuais têm mais chances de sofrer assédio moral no ambiente de trabalho na universidade do que pessoas heterossexuais.”**, temos o seguinte resultado representado pelo gráfico:

Gráfico 10 – O assédio moral em função de orientação sexual



Fonte: Elaboração própria (2025)

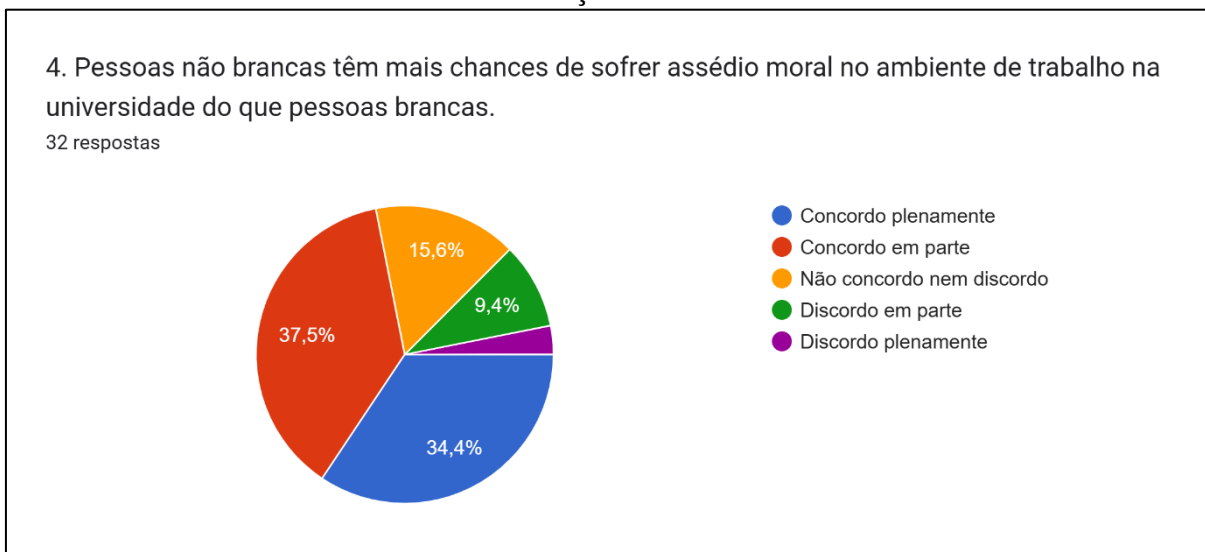
De acordo com o gráfico, grande parte dos participantes concordam plenamente 13 (40,6%), ou concordam em parte 12 (37,5%), com a afirmativa; são neutros 4 (12,5%) respondentes e discordam em parte 2 (6,3%) e plenamente 1 (3,1%).

Manifestaram concordância com a afirmativa 25 (78,1%) dos pesquisados, indicando uma forte percepção de que pessoas homossexuais estão mais vulneráveis ao assédio moral, ou seja, que este seria mais um fator relevante de vulnerabilidade na análise do fenômeno. De acordo com o referencial teórico, essa percepção pode ser explicada tanto pela exclusão simbólica como a estigmatização de homossexuais, conforme indicam Moretti-Pires, Vieira e Finkler (2022). Algumas justificativas corroboram essa visão: “*Não é a realidade do setor onde trabalho, mas acredito que o preconceito contra homossexuais seja um fator potencializador para o assédio moral.*” (Q 05); “*(...) há ainda uma arraigada cultura homofóbica nos espaços coletivos.*” (Q 32).

Outro ponto a ser considerado é a presença de um considerável número de respostas neutras aproximadamente 12,5%, que pode indicar uma incerteza sobre o tema ou uma dificuldade de percepção desse tipo específico de vulnerabilidade no contexto institucional.

Quanto à próxima afirmativa abordada, **“Pessoas não brancas têm mais chances de sofrer assédio moral no ambiente de trabalho na universidade do que pessoas brancas.”**, tem-se o seguinte resultado:

Gráfico 11 – O assédio moral em função de diversidade racial



Fonte: Elaboração própria (2025)

A amostra revelou que 11 (34,4%) concordam plenamente, 12 (37,5%) concordam em parte, 5 (15,6%) são neutros, 3 (9,4%) discordam em parte e 1 (3,1%) discorda plenamente.

Ou seja, 71,9% das respostas indicam concordância (total ou parcial) com a afirmativa, reconhecendo o elemento raça/cor como um fator relevante na percepção do fenômeno no contexto universitário. Entretanto, uma maior concentração na opção "concordo em parte" indica que, embora exista esse reconhecimento, ele ainda não é consolidado entre os participantes.

Além disso, nesse tópico, em comparação aos outros já discutidos nesta seção, apontou uma parcela significativa de respondentes que não concordam e nem discordam com a afirmativa (15,6%), ou seja, pessoas que não se posicionam claramente, sugerindo uma dificuldade em identificar o racismo como um marcador do fenômeno ou uma certa tendência a neutralidade diante de um tema considerado mais sensível.

Mesmo com alguma dispersão, os respondentes justificaram suas respostas apontando o reconhecimento da maior vulnerabilidade de certos grupos ao assédio moral no trabalho: *"Acredito que fazer parte de grupos minoritários pode sim gerar uma predisposição para o assédio"* (Q 03); *"O ambiente de trabalho nada mais é que um espelho da sociedade, em que as pessoas que sofrem mais preconceito sempre são as mulheres, os negros, os LGBTs etc..."* (Q 22).

Esta seção buscou apontar, através da percepção dos respondentes, um perfil das pessoas mais suscetíveis ao assédio moral no trabalho e esses apontamentos são importantes em pesquisas que abordam o tema pois, conforme Silva (2024), os estudos sobre assédio moral, principalmente aqueles relacionados às universidades públicas, já não podem mais ser

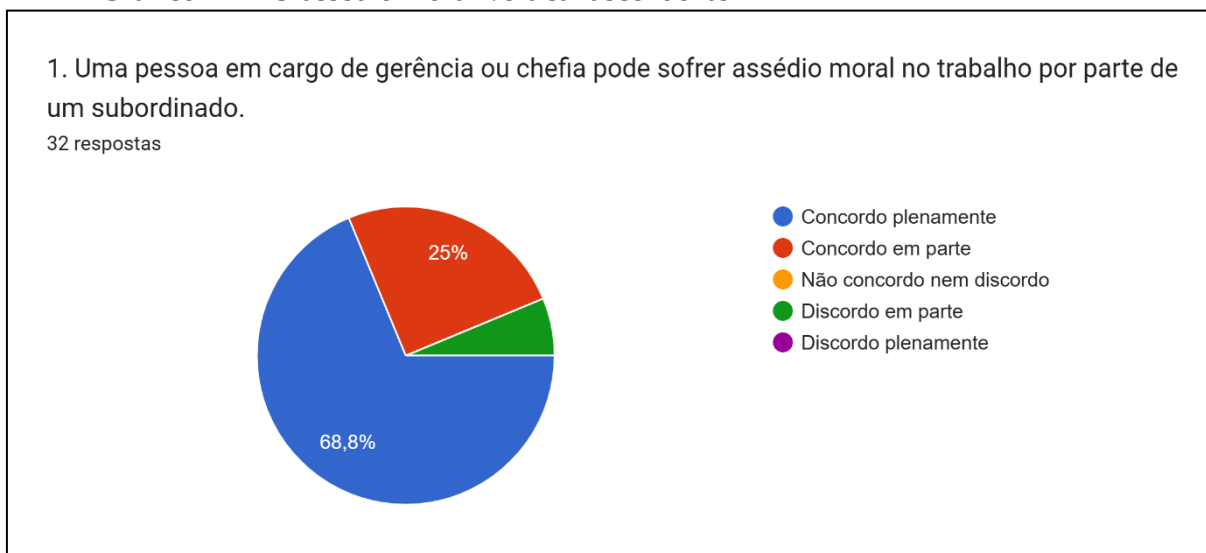
insensíveis às perspectivas de gênero e diversidade em suas abordagens, uma vez que devem buscar uma aproximação com a realidade dessas instituições que muitas vezes, por meio de ações afirmativas, abarcam um número cada vez maior de pessoas negras, indígenas, gênero-diversas, e também em virtude da ordem patriarcal e do racismo estrutural que ainda sustentam a nossa sociedade, expondo determinados sujeitos a maior vulnerabilidade à violências de diversas ordens, principalmente as simbólicas.

4.3.4 - Percepção em relação aos tipos de Assédio Moral

A presente seção investigou como os servidores das Pró-Reitorias pesquisadas, percebem os tipos de assédio também por meio de proposições de afirmativas, que deveriam ser avaliadas conforme o grau de concordância ou não.

Em relação a primeira afirmativa: **“Uma pessoa em cargo de gerência ou chefia pode sofrer assédio moral no trabalho por parte de um subordinado.”**, buscou-se identificar se os pesquisados reconhecem a existência do assédio moral vertical ascendente, ou seja, aquele praticado por subordinados em relação as pessoas em posições de chefia. Assim, temos o seguinte resultado:

Gráfico 12 – O assédio moral vertical ascendente



Fonte: Elaboração própria (2025)

Conforme a distribuição das respostas, 22 (68,8%) concordam plenamente, 8 (25%) concordam em parte e dois (6,2%) discordam em parte. Ou seja, temos 93,8% de concordância, demonstrando que existe um consenso de que o assédio moral não é exclusivo de relações

hierárquicas descendentes, entre o superior hierárquico para com um subordinado, ainda que esse seja o tipo mais comum, e a violência laboral seja mais frequentemente associada ao abuso do poder hierárquico, conforme apontam algumas justificativas: *“O funcionário pode agir, por exemplo, de forma desrespeitosa, grosseira e insubordinada em relação à chefia.”* (Q 05); *“Imagino que seja incomum, mas pode acontecer.”* (Q 10); *“Embora a posição de chefia comporta maior segurança para assediar alguém, o oposto pode acontecer.”* (Q 13).

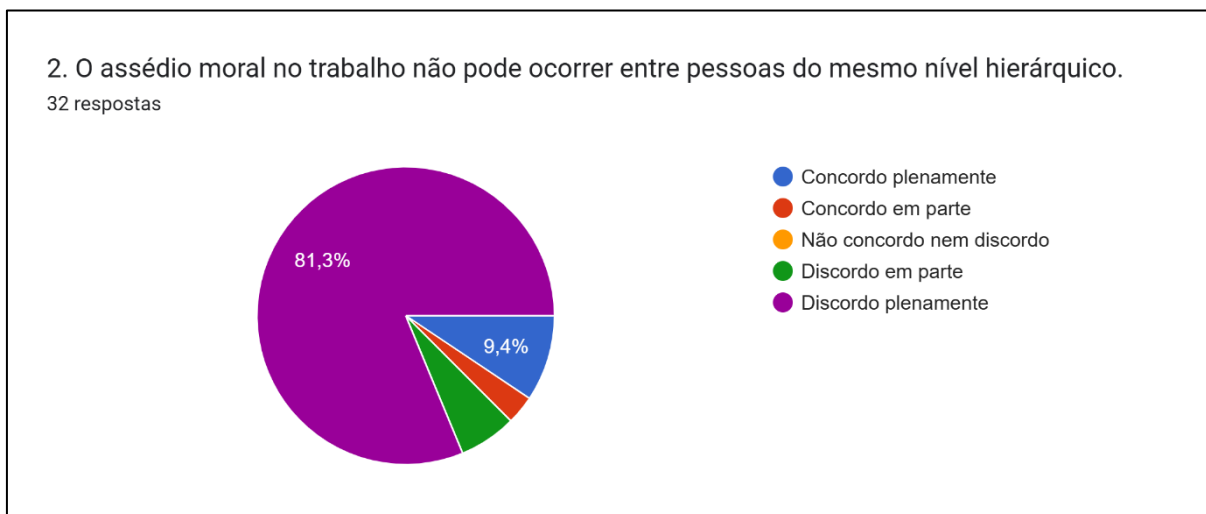
Uma pessoa em cargo de gerência ou chefia, com certa frequência, sofre assédio moral por parte de subordinados que não aceitam sua nomeação (sabotagens; retenção de informações; fofocas; desprezo; grosserias, tais como: deliberadamente não responder a um "bom dia"...; ironias; conversas inconvenientes em tom estridente no horário de trabalho; gargalhadas no horário de trabalho; saídas demoradas no horário de trabalho...) (Q 07).

Através desse resultado pode-se inferir que as relações de poder não se manifestam apenas do cargo (poder formal), mas também do poder informal, simbólico e até coletivo (como por exemplo, grupos de subordinados, boicotes, isolamento da chefia), conforme uma das justificativas deixou muito bem demonstrado: *“Nem sempre a violência advém da posição hierárquica, mas pode ser proveniente de um local simbólico. Trata-se de uma realidade percebida, por exemplo, na relação entre uma chefe mulher e um subordinado homem.”* (Q 32).

Além disso, deve-se considerar o contexto universitário, uma vez que essa percepção pode estar relacionada às especificidades das universidades públicas, como forte disputas internas de poder, um maior nível de qualificação dos servidores, mais autonomia e possibilidades de resistir a autoridade formal, advindas da estabilidade no cargo, conforme Lima Júnior, 2020 e Silva, 2024.

Em complemento a pergunta anterior, a afirmativa: **“O assédio moral no trabalho não pode ocorrer entre pessoas do mesmo nível hierárquico.”**, trata-se de uma afirmativa falsa, pois conforme consolidado no referencial teórico por diversos autores (Freitas, 2001; Farias e Sousa, 2013), o assédio moral horizontal, colateral ou transversal, ou seja, entre pessoas de mesmo nível hierárquico, é plenamente possível, conforme destaca-se no gráfico:

Gráfico 13– O assédio moral horizontal, colateral ou transversal



Fonte: Elaboração própria (2025)

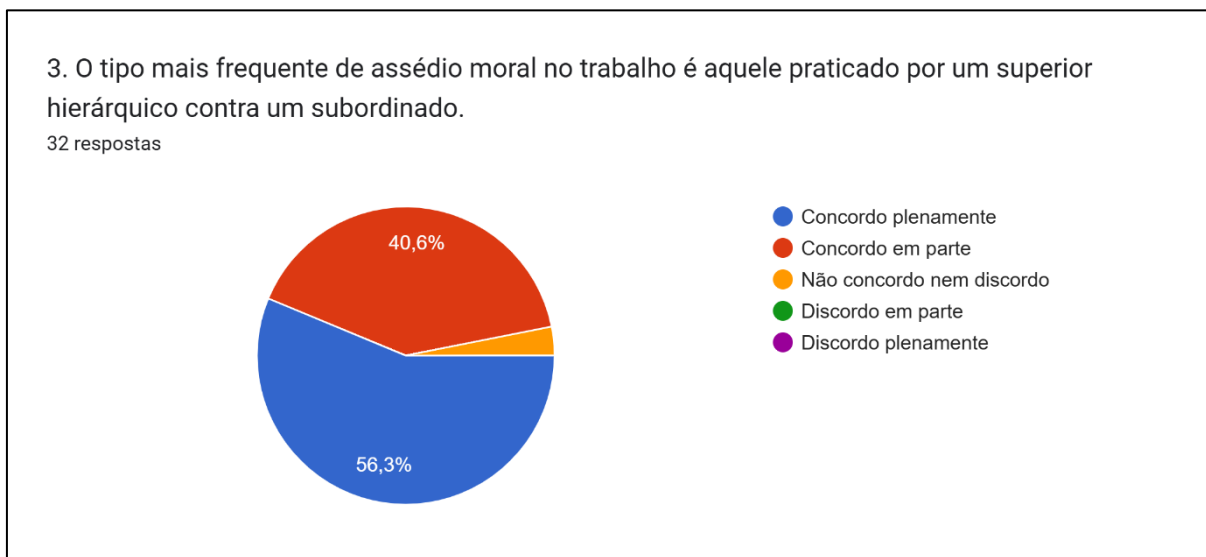
Conforme o gráfico, discordam plenamente 26 pessoas, discordam em parte 2 pessoas, concorda em parte 1 pessoa e concordam plenamente três pessoas, apresentando assim um percentual de 87,5% de discordância (total e parcial) e 12,5% de concordância, caracterizando uma forte rejeição a afirmativa, demonstrando que a maioria possui uma compreensão correta desse aspecto do fenômeno, ou seja, que o assédio moral também é possível em um formato horizontal no ambiente laboral, geralmente caracterizado por atitudes hostis como a exclusão, isolamento, disseminação de rumores, desqualificação e piadas (Hirigoyen, 2012, 2017).

Essa percepção amplia mais uma vez a noção no que se refere às relações de poder no ambiente de trabalho, pois mesmo sem a relação de hierarquia os participantes percebem que existem outros elementos informais que repercutem nas relações de poder, como tempo de casa, amizades, influências, entre outros, conforme algumas justificativas: *“O perfil assediador independe de estrutura de poder.” (Q 08); “Pode acontecer e ser agravado pela não intervenção da chefia.” (Q 13).*

No contexto organizacional da universidade considera-se este um resultado significativo pois há uma grande convivência entre os colegas de trabalho, as equipes muitas vezes são interdependentes e conflitos interpessoais podem facilmente se transformar em assédio moral. E por essas características, pode ser mais difícil de ser identificado, ser mais naturalizado que o assédio praticado por um superior hierárquico e conseqüentemente, muitas vezes subnotificado. *“Talvez o assédio horizontal não tenha tanta frequência por conta da subnotificação, por conta da falta de informação e conhecimento sobre sua existência.” (Q 14).*

Em relação a terceira afirmativa, **“O tipo mais frequente de assédio moral no trabalho é aquele praticado por um superior hierárquico contra um subordinado.”**, temos o gráfico:

Gráfico 14 – O assédio moral vertical descendente



Fonte: Elaboração própria (2025)

Dos 32 pesquisados, 18 (56,3%) concordam plenamente, 13 (40,6%) concordam em parte e 1 (3,1%) não concorda nem discorda.

Ou seja, os resultados apresentam um consenso praticamente unânime entre os respondentes em relação a predominância do assédio moral na forma vertical descendente, ou seja, aquele praticado por superiores hierárquicos contra seus subordinados. Com 96,9% de concordância, e ausência de discordância, o resultado reforça a ideia de que o poder hierárquico formal é o um dos principais elementos na estrutura das situações de assédio na percepção dos servidores, como já confirmado em dados anteriores.

Essa percepção está de acordo com aquilo apontado no referencial teórico, que o assédio moral vertical descendente é o mais recorrente, o mais visível nas organizações e são os casos em que as vítimas encontram maior dificuldade de defesa (Freitas, 2001; Hirigoyen, 2012, 2017; Farias e Sousa, 2013). Algumas justificativas corroboram essa perspectiva: *“O chefe por ocupar uma posição de poder em relação ao subordinado possui muitas maneiras de prejudicar o subordinado, o que torna mais fácil de exercer o assédio moral.”* (Q 01); *“Acredito que as posições de chefia contribuam para a ocorrência do assédio moral, embora não exclusivamente.”* (Q 05); *“Apesar dos casos 1 e 2, a conduta 3 ainda é mais difundida, pois o local de poder do agressor é institucionalizado pela hierarquia.”* (Q 32).

No contexto das instituições públicas de ensino superior, esse resultado pode ser um reflexo de experiências concretas, práticas de gestão tidas como abusivas, uma cultura organizacional onde a chefia ainda é vista como um foco de tensão, mas também uma certa propensão a interpretar conflitos ou até o exercício justo do poder hierárquicos como expressões de assédio, como já discutido anteriormente.

Dentro da teoria de Bourdieu relacionada à violência simbólica, o assédio moral vertical descendente pode ser identificado como um resultado do que o autor chama de *habitus auctoritatis*:

(...) disposição para ser e exercer as competências administrativas capazes de produzir ações arbitrárias, contexto bastante comum em quadros de assédio moral e associado à imagem construída da própria vítima como merecedora da violência. (...) a crença do sujeito assediador de possuir legitimidade para impor classificações e castigos, sobressaindo-se o entendimento autoritário incutido no *habitus* burocrático do assediador, resultado dos particulares modos de engendramento em relação ao exercício da função pública, ou seja, condições de existência que impõem definições relacionadas com o ato de subjugar, confundindo-se com o próprio administrar, gerir. (Ohlweiler, 2020, p 301).

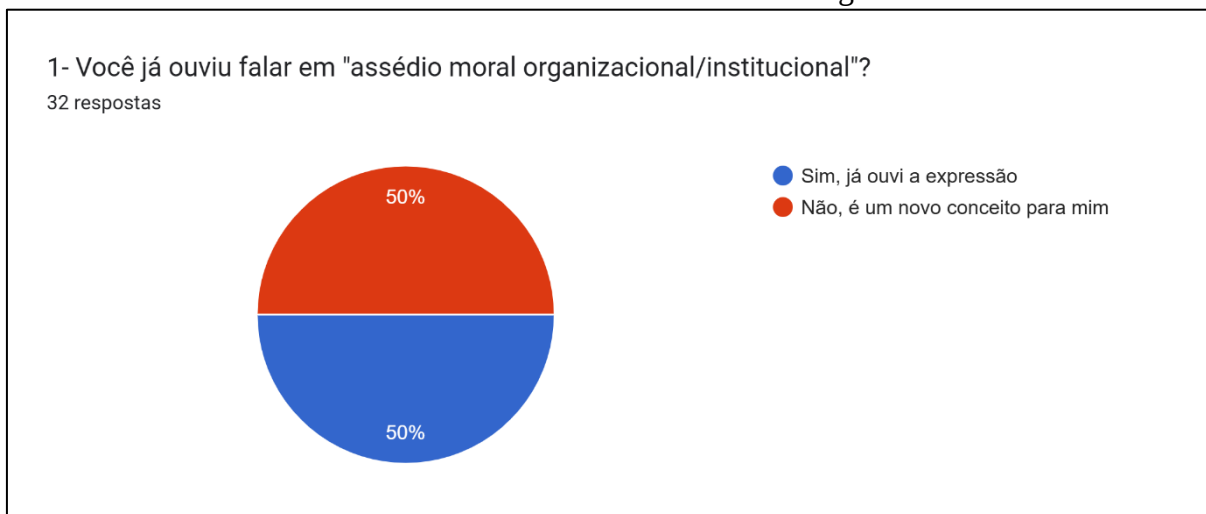
4.3.5 - Percepção em relação ao assédio moral organizacional

Os estudos relacionados ao assédio moral no trabalho, conforme demonstrado no referencial teórico, têm avançado para além das dimensões interpessoais, incorporando conceitos como o do assédio moral organizacional ou institucional, conceituado como um fenômeno que se estrutura nas práticas, políticas e culturas das instituições.

Conforme a revisão bibliográfica realizada, diversos autores entendem que se trata de uma violência que não está limitada a condutas individuais, e que se manifesta por meio de estratégia de gestão abusivas, práticas de controle e em ambientes que permitem ou naturalizam o sofrimento de seus colaboradores (Freitas, 2001; Nunes Tolfo e Pellegrini, 2024; Rocha e Vitória, 2024). Assim, investigar a percepção dos trabalhadores da UFJF acerca desse conceito também é relevante, no intuito de contribuir para o reconhecimento, enfrentamento e prevenção do assédio moral nas estruturas da instituição.

Para avaliar a familiaridade com conceito, a presente seção da pesquisa buscou identificar se os pesquisados já tiveram contato com o termo "assédio moral organizacional/institucional", resultando no gráfico abaixo:

Gráfico 15 – Reconhecimento do termo "assédio moral organizacional/institucional"



Fonte: Elaboração própria (2025)

Conforme gráfico, 16 (50%) pesquisados já ouviram a expressão, já para a outra metade, trata-se de um novo conceito. Deste modo, os dados apresentam uma divisão equilibrada entre os respondentes em relação ao conceito, permitindo inferir que, embora o tema seja cada vez mais discutido no espaço acadêmico e normativo, inclusive na própria política institucional de enfrentamento aos assédios da UFJF, o seu conhecimento entre os trabalhadores ainda é parcial, onde de um lado temos um grupo que já apresenta algum nível de reconhecimento do aspecto estrutural do assédio moral, porém uma parcela significativa de respondentes ainda não reconhece ou não teve acesso a esse conceito mais amplo do fenômeno.

A falta de reconhecimento do conceito por parte da metade dos respondentes é um dado relevante, uma vez que seu baixo reconhecimento pode estar relacionado a algum nível de dificuldade de identificação de certas práticas institucionais como formas de violência, o que impossibilita seu enfrentamento, consequentemente permitindo sua perpetuação.

Ao cruzar a faixa etária dos respondentes em relação ao conhecimento sobre o termo assédio moral organizacional/institucional, obteve-se o seguinte resultado:

Tabela 8- Faixa etária versus conhecimento sobre o termo assédio moral organizacional/institucional

Faixa etária		Sim	Não	Total
29-38	Freq.	4	5	9
	%	44,4%	55,6%	100%
39-48	Freq.	4	9	13
	%	30,8%	69,2%	100%
49-58	Freq.	6	2	8
	%	75%	25%	100%
Mais de 59	Freq.	2	0	2
	%	100%	0%	100%

Fonte: Elaboração própria (2026)

Analisando os resultados observa-se uma diferença entre os grupos etários. Entre os participantes de 29 a 38 anos, 44,4% afirmaram já ter ouvido falar no conceito, enquanto 55,6% declararam desconhecer-lo, indicando predominância de não familiaridade nesse grupo. Esse desconhecimento é ainda maior entre os respondentes de 39 a 48 anos, dos quais 30,8% afirmaram conhecer o termo, frente a 69,2% que não o reconhecem, configurando o grupo com menor nível de conhecimento conceitual.

Por outro lado, entre os participantes de 49 a 58 anos, observa-se uma inversão desse padrão, com 75% afirmando já ter ouvido falar sobre o assédio moral organizacional, enquanto apenas 25% desconhecem o conceito. E no grupo com 59 anos ou mais, 100% dos respondentes demonstraram familiaridade com o termo.

Quando relacionamos o conhecimento do termo com a variável tempo de serviço temos o seguinte resultado:

Tabela 9- Tempo de serviço versus conhecimento sobre o termo assédio moral organizacional/institucional

Tempo de serviço		Sim	Não	Total
Menos de 1 ano	Freq.	0	2	2
	%	0%	100%	100%
De 1-3 anos	Freq.	3	0	3
	%	100%	0%	100%
De 4-6 anos	Freq.	2	1	3
	%	66,7%	33,3%	100%
De 7-9 anos	Freq.	3	1	4
	%	75%	%	100%
Mais de 10 anos	Freq.	8	12	20
	%	40%	60%	100%

Fonte: Elaboração própria (2026)

De um modo geral, os dados da tabela apontam que não há uma relação linear entre tempo de serviço na instituição e conhecimento do conceito. Ao contrário, tanto a longa permanência quanto a inserção recente na Universidade Federal de Juiz de Fora podem estar associadas a níveis distintos de compreensão do fenômeno. Porém nos períodos intermediários de atuação o reconhecimento do termo é mais frequente, o que pode indicar um contato ou interesse maior com a política institucional de combate aos assédios, que será tratado na seção seguinte.

Complementando a questão anterior, foi questionado aos pesquisados, quais práticas melhor caracterizam o assédio moral organizacional, ainda que não estivessem familiarizados com o conceito, possibilitando a até duas opções de respostas principais. Os resultados geraram a seguinte tabela e o gráfico abaixo:

Tabela 10 - Práticas que caracterizam o assédio moral organizacional

Práticas	Frequência	%
1 - Quando o assediador pratica o assédio em nome da organização.	9	14,3%
2 - Quando a instituição é conivente, omissa ou permissiva em relação ao assédio.	23	36,5%
3 - Quando a instituição não pune situações assediadoras.	9	14,3%
4 - Quando a organização do trabalho é estruturada sobre uma política de violência, tendo como principais formas de expressão as estratégias abusivas de gestão baseadas no estresse e no medo.	21	33,3%
5 - Outros - Prática adicionada pelo respondente: Quando Instituição possui um discurso de combate ao assédio, porém na prática é conivente, omissiva, permissiva em relação ao assédio, e não pune situações assediadoras.	1	1,6%
Total	63	100%

Fonte: Elaboração própria (2026)

Observando as opções, a primeira ainda está mais ligada à prática do assédio moral interpessoal, a segunda e a terceira descrevem práticas mais omissiva em relação à violência laboral, enquanto a quarta opção apresenta uma prática mais comissiva, ou seja, onde o assédio moral faz parte da cultura organizacional de forma mais evidente. Uma informação que merece destaque, é que um dos respondentes ainda adicionou uma quinta opção: *“Quando Instituição possui um discurso de combate ao assédio, porém na prática é conivente, omissiva, permissiva em relação ao assédio, e não pune situações assediadoras.”* (Q 21)

Considerando os resultados, foram obtidas 63 respostas no total, uma vez que os respondentes poderiam optar por até duas práticas, além de poder sugerir outras práticas. Assim, as respostas evidenciam um padrão bastante relevante, pois ainda que metade dos servidores não se considerem familiarizados com o conceito de assédio moral organizacional, eles tendem compreender o conceito menos como um fenômeno individual e mais como um processo institucionalizado.

Em primeiro lugar, o destaque da opção 2 (36,5%) — que aponta a instituição como conivente, omissa ou permissiva — indica uma percepção de que o assédio organizacional se manifesta sobretudo pela inação institucional, dialogando diretamente com a perspectiva de Marie-France Hirigoyen (2017), que enfatiza que a tolerância organizacional funciona como um mecanismo de legitimação da violência psicológica no trabalho.

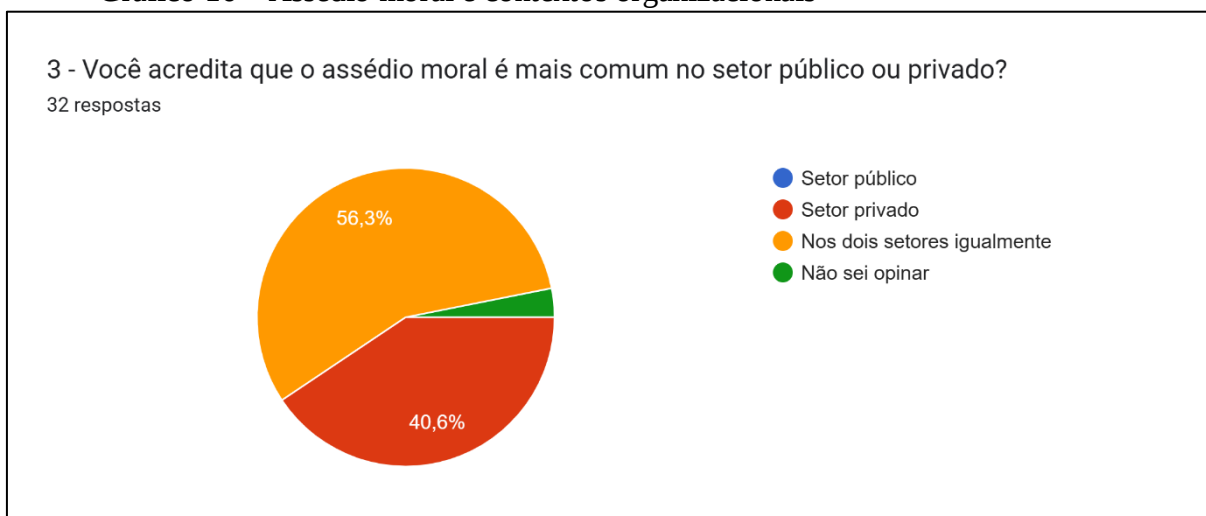
A opção 4 (33,3%) reforça ainda mais a questão estrutural ao associar o assédio organizacional a modelos de gestão baseados no medo, estresse e pressão constante, ultrapassando a dimensão interpessoal e se aproximando de conceitos desenvolvidos por autores como Scur e Carlotto (2012) e Rocha e Vitória (2024), nos quais as práticas abusivas são incorporadas à própria lógica de funcionamento organizacional ou sua cultura.

Já as opções 1 e 3 (14,3% cada) aparecem com menor frequência, mas também são importantes. A opção 1 sugere que o assediador atua “em nome da organização”, enquanto a opção 3 cita a ausência de punição. Ambas reforçam a ideia de que há uma relação de alinhamento entre práticas abusivas e a instituição.

Já a resposta aberta informada na categoria “outros” é bastante significativa, pois sintetiza de certo modo as opções anteriores, apontando a dissociação entre discurso e prática institucional, onde a organização afirma combater o assédio, mas, na prática, mantém comportamentos coniventes e não pune condutas abusivas.

A terceira pergunta da seção: **“Você acredita que o assédio moral é mais comum no setor público ou privado?”**, buscou identificar a percepção dos respondentes em relação a ocorrência do assédio moral em diferentes contextos organizacionais, ou seja, onde ele seria mais frequente considerando os setores públicos e privados, resultando no gráfico abaixo:

Gráfico 16 – Assédio moral e contextos organizacionais



Fonte: Elaboração própria (2025)

Os resultados apontam que dos 32 respondentes 13 (40,6%) acreditam que o assédio moral é mais comum no setor privado, 18 (56,3%) acreditam que o assédio moral é possível nos dois setores igualmente, somente um respondeu que não sabia opinar e ninguém optou pelo setor público.

Analisando esses dados, nota-se que a maioria dos participantes, 56,3%, entendem que o assédio moral é um fenômeno que pode ocorrer em qualquer contexto institucional, independentemente de ser público ou privado, e para justificar essa percepção temos algumas considerações como: *“A cultura do assédio está na sociedade e pode ocorrer em qualquer setor.” (Q 08);*

“Nos dois setores, pois em ambos as relações são lastreadas em dinâmicas de poder. No setor privado, porém, a conduta pode ser punida mais facilmente, com a demissão por justa causa. No setor público, é necessário que a instituição tenha uma política anti-assédio sólida, e não permita que o agressor continue convivendo com a vítima durante a tramitação do processo administrativo punitivo, para evitar a revitimização.” (Q 32).

Por outro lado, 40,6% dos respondentes acreditam que essa forma de violência é mais comum no setor privado. Essa percepção pode ser um reflexo dos modelos de gestão mais associados a iniciativa privada, marcada pelo estabelecimento de metas mais agressivas na busca pela lucratividade, competitividade, e instabilidade no emprego, aspecto corroborado pelas pesquisas de Marie- France Hirigoyen (2012, 2017), que afirma que ambientes altamente competitivos e orientados por desempenho podem favorecer e naturalizar condutas abusivas. Alguns desses fatores são mencionados pelos respondentes em suas justificativas: *“Acredito que no setor privado há uma maior competição entre cargos e o empregado poder ser despedido facilmente, por isso acredito que o assédio deve ser mais comum.” (Q 01); “Acredito*

que o setor privado, majoritariamente pautado na produtividade e no lucro, configure terreno mais fértil para condutas assediadoras.” (Q 05); “A falta de estabilidade beneficia a situação” (Q 13).

Entretanto, um fato que merece destaque é que nenhum respondente indicou o setor público como o mais propenso ao assédio moral, o que não quer dizer que este contexto esteja isento da violência laboral, pois conforme Lima e Ferreira (2025, p.19):

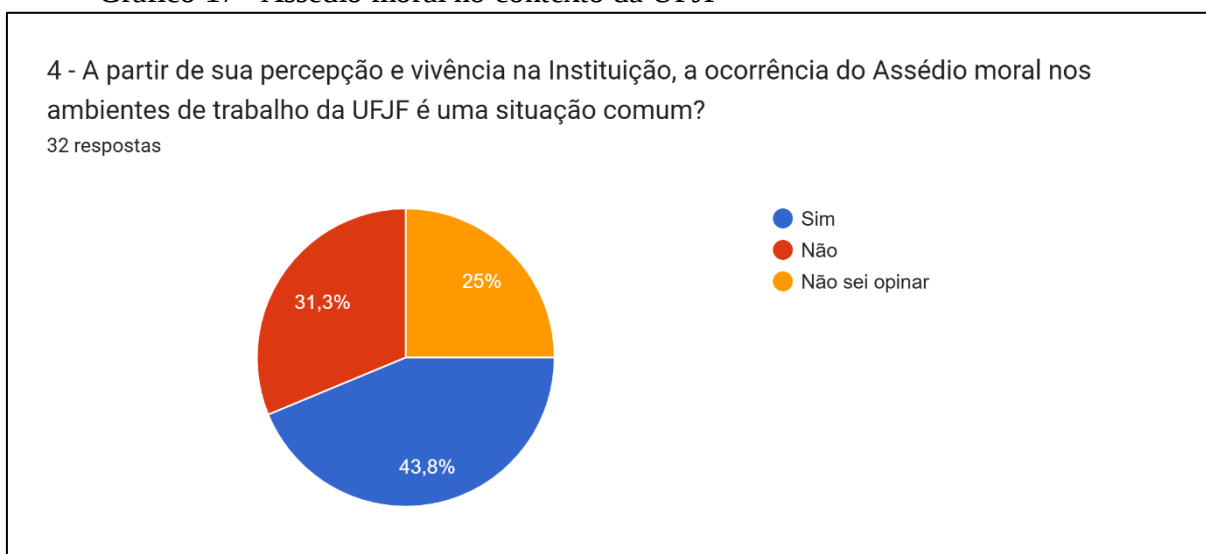
No setor público, ausência de produto concreto como resultado da atividade, faz as pessoas buscarem nas relações com os outros o reconhecimento necessário que concretize trabalho, logo, as vivências de assédio moral tornam-se verdadeiras tragédias para a subjetividade e o sentido do trabalho.

Ainda assim, é possível que os servidores levem em conta que fatores como estabilidade, menor pressão por resultados imediatos, em comparação com setor privado, e até mesmo os princípios que regem a administração pública e a disseminação de programas de combate e prevenção ao assédio, podem influenciar nessa percepção do setor público como sendo mais protegido do fenômeno.

Além disso, conforme Silva (2024), as pesquisas sobre assédio moral no Brasil apontam, em sua maioria, dados acerca do fenômeno nas organizações privadas, embora nos últimos anos os estudos científicos sobre a ocorrência do assédio moral nas organizações públicas têm crescido em quantidade e qualidade.

A próxima pergunta procurou verificar a percepção dos servidores quanto a ocorrência do assédio moral na própria instituição, obtendo o seguinte resultado:

Gráfico 17– Assédio moral no contexto da UFJF



Fonte: Elaboração própria (2025)

Conforme o gráfico, 14 (43,8%) respondentes acreditam que o assédio moral é uma situação comum no contexto de trabalho da UFJF, enquanto 10 (31,3%) respondentes entendem que essa não é uma situação comum, já 8 (25%) pesquisados não souberam opinar acerca da questão.

As respostas apontam para uma percepção considerável de ocorrências de assédio moral na instituição no contexto de trabalho, 43,8%, sugerindo que o fenômeno está presente na dinâmica organizacional da Universidade. Por outro lado, 31,3% negam essa recorrência, o que pode indicar uma percepção mais positiva ou uma menor exposição direta ao fenômeno, talvez influenciada por fatores como o setor de atuação, relações de poder e clima organizacional em cada pró-reitoria. Já 25% não souberam opinar o que pode ser entendido como uma dificuldade em identificar a presença do fenômeno na instituição, a não exposição direta ou a naturalização de práticas abusivas.

Entre aqueles que consideram o assédio uma ocorrência comum na UFJF, alguns optaram por justificar sua posição, alegando principalmente seu contato direto ou indireto com o fenômeno: *“Já presenciei assédio moral no setor em que trabalho. A servidora abriu um PAD contra a chefe da época, porém o processo foi arquivado.”* (Q 01); *Além de sofrer e presenciar, eu escuto histórias de outros colegas em outros setores* (Q 13); *“Eu experimentei assédio em todos os ambientes de trabalho que estive até agosto do ano passado.”* (Q 21)

“Já vi, vivenciei e ouvi relatos de situações de assédio diversas vezes na Universidade, o que me causa perplexidade, uma vez que trata-se de ambiente com pessoas de mais alta formação na sociedade. O nível educacional pode não refletir mudanças culturais.” (Q 08)

Entre os que acreditam que o fenômeno não é uma situação comum na instituição as justificativas apontam que, apesar de presente, a violência laboral não é algo recorrente: *“Acredito que existam, sim, bastantes pessoas assediadoras na instituição. Mas não acredito que o assédio moral, em si, seja algo comum ou abundante.”* (Q 05); *“A ocorrência do assédio moral na UFJF não é comum, mas acontece.”* (Q 19); *“Existem casos, mas não é uma situação comum. Existe muita confusão entre os servidores o que seria uma situação de assédio moral.”* (Q 29); *“Acho que ocorre, mas não é comum”* (Q 31).

Ao cruzar essa variável com o local de atuação de cada servidor tem-se o seguinte resultado representado pela tabela:

Tabela 11 – Local de atuação e percepção de ocorrência do assédio moral na UFJF

Local de atuação		Sim	Não	Não sei opinar	Total
PROGEPE	Freq.	8	3	3	14
	%	57,2%	21,4%	21,4%	100%
PROPP	Freq.	3	2	2	7
	%	42,8%	28,6%	28,6%	100%
PROEX	Freq.	2	2	1	5
	%	40%	40%	20%	100%
PROGRAD	Freq.	1	3	2	6
	%	16,7%	50%	33,3%	100%

Fonte: Elaboração própria (2026)

Os dados demonstram que o assédio moral no trabalho não é percebido de forma homogênea entre as Pró-Reitorias. A PROGEPE (Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas) apresentou o maior percentual de respondentes que consideram a violência laboral uma situação comum, 57,2%, o que é um fator importante, uma vez que este é o setor responsável por gerir as pessoas na instituição, o que pode significar, entre outros fatores, maior conhecimento técnico ou uma percepção mais crítica sobre o fenômeno e as relações de trabalho, bem como maior exposição aos casos concretos.

A PROPP (Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa) e a PROEX (Pró-Reitoria de Extensão) apresentaram uma distribuição mais equilibrada, com uma leve tendência à percepção de ocorrência do fenômeno, sugerindo que seus servidores reconhecem a existência do fenômeno na UFJF, porém de forma não consensual.

Em contrapartida, a PROGRAD (Pró-Reitoria de Graduação), foi o setor com a menor percepção de ocorrências de caso de assédio na instituição, onde 50% dos respondentes acreditam que não se trata de uma situação comum.

Por último realizou-se o cruzamento da percepção de ocorrências de assédio na UFJF com o fator tempo de serviço resultando na tabela abaixo:

Tabela 12 – Tempo de serviço e percepção de ocorrência do assédio moral na UFJF

Tempo de serviço		Sim	Não	Não sei opinar	Total
Menos de 1 ano	Freq.	0	2	0	2
	%	0,0%	100%	0,0%	100%
De 1-3 anos	Freq.	1	0	2	3
	%	33,3%	0,0%	66,7%	100%
De 4-6 anos	Freq.	1	0	2	3
	%	33,3%	0,0%	66,7%	100%
De 7-9 anos	Freq.	0	3	1	4
	%	0,0%	75%	25%	100%

Mais de 10 anos	Freq.	12	5	3	20
	%	60%	25%	15%	100%

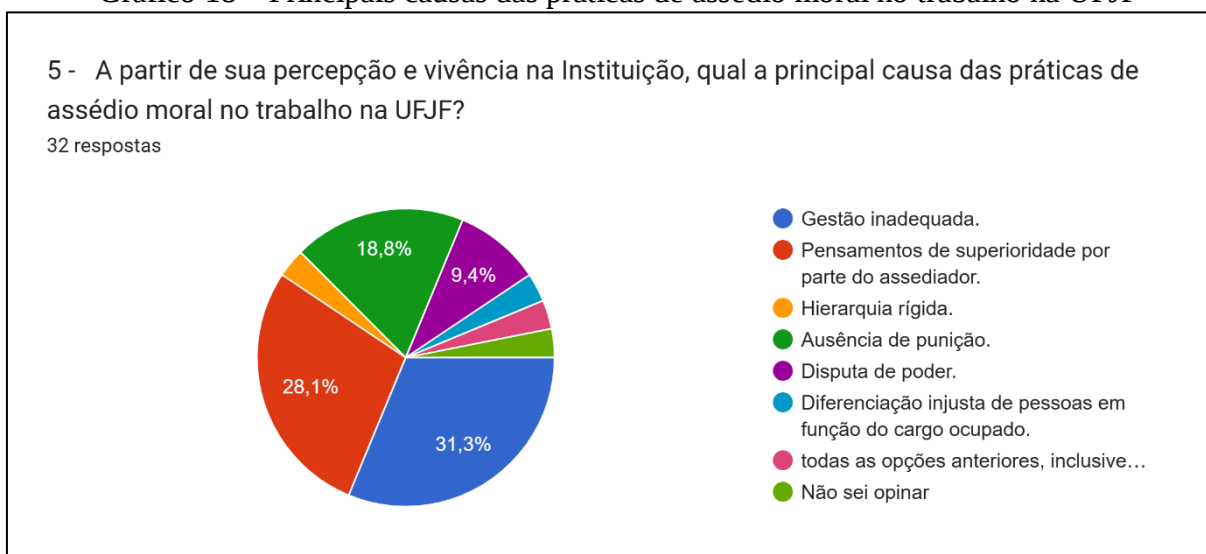
Fonte: Elaboração própria (2026)

O cruzamento entre esses dois elementos, tempo de serviço e percepção de ocorrência do assédio moral na UFJF, aponta uma tendência no aumento dessa percepção entre servidores com maior tempo de serviço, onde 60% consideram o assédio moral uma situação comum, percentual significativamente superior aos demais grupos. Esse resultado pode estar associado a uma maior exposição a situações de assédio, de forma direta e/ou indireta, ao longo do tempo, ou até maior capacidade de identificação de práticas abusivas.

Em contrapartida, servidores com ingresso mais recente apresentaram um percentual maior de respostas negativas ou de incerteza, sugerindo que ainda não percebem o fenômeno com muita intensidade na UFJF.

A próxima pergunta está diretamente vinculada a última questão, pois visa elencar as principais causas das práticas assediadoras no contexto da Universidade Federal de Juiz de Fora, com base no seguinte questionamento: **“A partir de sua percepção e vivência na Instituição, qual a principal causa das práticas de assédio moral no trabalho na UFJF?”**, resultando no seguinte gráfico:

Gráfico 18 – Principais causas das práticas de assédio moral no trabalho na UFJF



Fonte: Elaboração própria (2025)

O gráfico aponta que a opção “Gestão inadequada” obteve 10 respostas (31,2%); “Pensamentos de superioridade por parte do assediador”, 9 respostas (28,1%); “Ausência de punição”, 6 respostas (18,8%); “Disputa de poder”, 3 respostas (9,4%), “Hierarquia rígida”, 1

resposta (3,1%); “Diferenciação injusta por cargo”, 1 resposta (3,1%) e optaram pela opção “outros” 2 respondentes acrescentando: “Todas as opções anteriores, inclusive a permissividade da UFJF”, 1 resposta (3,1%) e “Não sei opinar”, 1 resposta (3,1%).

A gestão inadequada foi apontada como principal causa das práticas assediadoras na instituição com 31,2% das opções, o que pode sugerir falhas na condução da instituição, como ausência de preparo das chefias, problemas de comunicação e práticas autoritárias que geram um ambiente favorável à ocorrência de violência laboral. Nesse sentido o resultado aponta que na percepção dos servidores, as causas do assédio estão vinculadas a fatores organizacionais e estruturais, e entre aqueles que optaram por essa causa manifestaram-se nos seguintes termos: *“Percebo que muitos gestores assumem funções de chefia sem nenhum preparo concreto sobre gestão de pessoas e tarefas. Muitas nomeações são feitas com base em currículos e favores políticos, mas ainda há muita inadequação nas gestões, especialmente administrativas.” (Q 05); “Os gestores são professores de outras áreas e não sabem gerenciar. Não tomam atitudes e não punem ou controlam situações que precisam de tomada de decisão.” (Q 06); “Acredito que todos os fatores listados são causas de assédio. No entanto, a gestão inadequada permite a perpetuação dessas causas.” (Q 08).*

Numa análise precisa dessa questão, Lima e Ferreira (2025, p.17) destacam que:

(...) as práticas de gestão desempenham um papel importante na relação entre o ambiente de trabalho e os sentimentos dos colaboradores e essa mediação gera resultados positivos quando as práticas adotadas promovem reconhecimento e interesse por trabalhadores subordinados hierarquicamente, justamente o oposto em situações ensejadoras de assédio moral no trabalho.

A segunda opção mais escolhida, 28,1%, "pensamentos de superioridade por parte do assediador", por sua vez, vincula as causas do assédio a fatores subjetivos e relacionados às relações interpessoais, principalmente as que se baseiam na dominação simbólica e no abuso de poder. Conforme Bourdieu (2022, apud Lima e Ferreira, 2025) os pensamentos de superioridade muitas vezes estão associados a hierarquia, pois os indivíduos podem internalizar uma sensação de superioridade baseados em sua posição na estrutura social, isso se manifesta de várias maneiras, inclusive através da violência simbólica, onde os dominados são levados a acreditar que a dominação é legítima por meio de discursos e de práticas culturais.

Em relação ao terceiro fator mais citado, 18,8%, a “Ausência de punição”, também vinculado às questões estruturais, pode indicar que na percepção dos pesquisados, os mecanismos de apuração e responsabilização das ocorrências de assédio moral, são ausentes ou falhos, o que possibilita a reprodução e a naturalização do fenômeno. Para alguns autores

(Barreto e Heloani, 2015; Lima e Ferreira, 2025) esse ponto é crucial pois demonstra uma desconfiança na eficiência das políticas institucionais de combate à violência laboral e em relação ao agressor, a certeza de impunidade legitima seu comportamento violento. Assim, a ausência de punição, além de ser um fator de origem, também possibilita a perpetuação do fenômeno.

Já os demais fatores, como “Disputa de poder” (9,4%), “Hierarquia rígida” e “Diferenciações injustas” (que pode ser entendido como a atribuição de importância entre os trabalhadores da instituição, sejam eles professores, servidores, terceirizados) 3,1% cada, apontam questões relevantes vinculadas à administração pública que podem refletir diretamente em situações de assédio moral na UFJF.

Já o fator articulado pelo respondente, Q 21, “Todas as opções anteriores, inclusive a permissividade da UFJF”, é particularmente relevante pois sintetiza a percepção de que o assédio moral resulta de uma combinação de fatores, sejam eles individuais ou institucionais. O servidor(a) inclusive justificou sua posição de forma bastante enfática: *“A UFJF combate o assédio apenas no discurso e não na prática.”* (Q 21).

Em resumo, as indicações apresentadas nas duas últimas questões revelam que, para os respondentes, o assédio moral na Universidade Federal de Juiz de Fora é um fenômeno presente nas relações de trabalho, possuindo origens e causas complexas, não se limitando a responsabilidade individual do assediador, mas sobretudo nas falhas estruturais de gestão, na cultura organizacional permissiva e em relações de poder desiguais.

4.3.6 - Percepção em relação à Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios da UFJF.

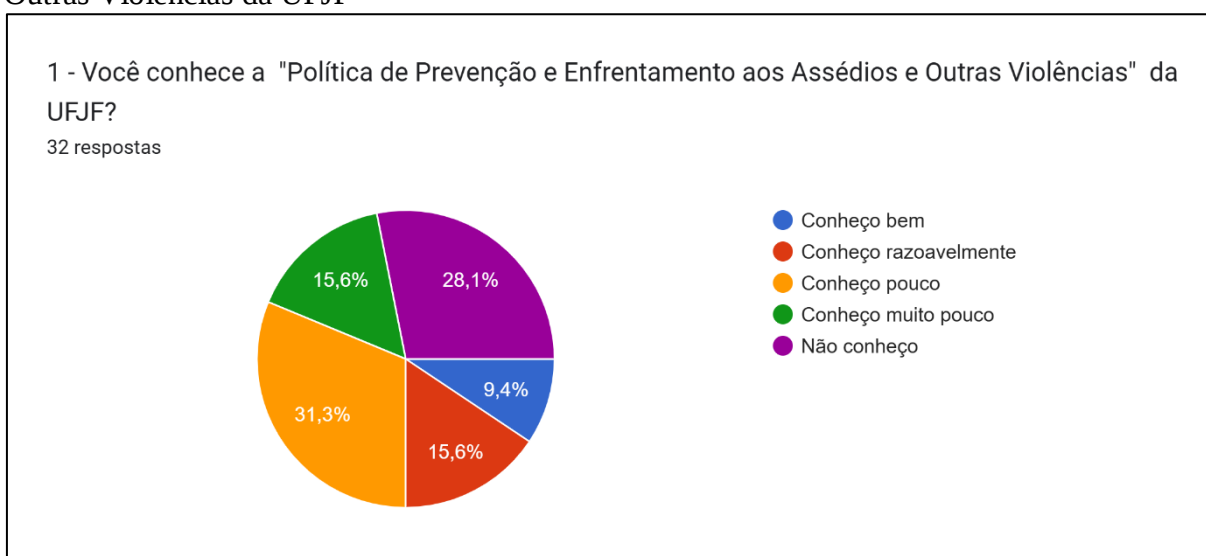
A Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências da Universidade Federal de Juiz de Fora, instituída em 2024 está disponível no site institucional “UFJF contra o assédio”, que também é utilizado para veicular diversas informações como, documentos normativos (a própria política, decretos e portarias), fluxos de atendimento, orientações práticas e materiais educativos, como o “Guia Lilás” e um planejamento anual da Política de Enfrentamento aos Assédios, programado para o ano de 2025 (até a conclusão dessa pesquisa não havia um planejamento para 2026).

A plataforma também evidencia o alinhamento da universidade com as diretrizes nacionais além de divulgar campanhas institucionais voltadas para temas relacionados ao assédio

e outras formas de violência, como racismo, homofobia etc. Nesse contexto e considerando um dos objetivos específicos da dissertação, esta seção da pesquisa teve por objetivo compreender em que medida essas diretrizes têm sido apropriadas, reconhecidas e efetivamente vivenciadas no cotidiano institucional segundo a percepção dos pesquisados.

Assim, temos a primeira questão referente ao nível de conhecimento dos respondentes em relação a política: **“Você conhece a Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências da UFJF?”**, com o seguinte resultado:

Gráfico 19 – Conhecimento da Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências da UFJF



Fonte: Elaboração própria (2025)

Conforme os dados a maioria dos respondentes conhece pouco, 10 (31,3%) ou não conhece, 9 (28,1%), 5 (15,6%), conhece muito pouco ou razoavelmente e apenas 3 (9,4%) conhecem bem a política.

Essas informações demonstram um baixo nível de conhecimento em relação à política de enfrentamento ao assédio, uma vez que 75% dos respondentes possuem baixo ou nenhum conhecimento da política (somando "não conheço", "conheço muito pouco" e "conheço pouco") e apenas 25% demonstram algum nível de conhecimento ("razoavelmente" ou "bem") revelando uma fragilidade na disseminação institucional da Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências da UFJF.

Esse contexto sugere que, embora existam instrumentos institucionais formais de enfrentamento ao assédio, sua efetividade pode estar comprometida pela baixa apropriação por

parte dos trabalhadores, o que restringe tanto a prevenção quanto a formalização de denúncias das práticas abusivas na UFJF.

Se considerarmos os resultados em cada pró-reitoria, temos o seguinte cenário na PROEX 60% dos respondentes não conhecem a política e 40% possuem um baixo conhecimento, sendo que nenhum respondente declarou possuir um bom conhecimento da política. Na PROPP e PROGRAD 28,6% e 16,7% dos pesquisados, respectivamente, apontaram que não conhecem a política e o restante apenas apresentou conhecimento baixo ou intermediário, em ambos os setores nenhum servidor indicou "conheço bem".

Já a PROGEPE é o setor com o melhor nível relativo de conhecimento, pois dos três pesquisados que afirmaram conhecer bem a política, todos estão na PROGEPE, 21,4%, mas esse mesmo percentual se repete entre os que não a conhecem, os demais servidores do setor se situam nos níveis intermediários ("conheço razoavelmente", "conheço pouco" e "conheço muito pouco"). Novamente isto pode estar associado à sua função voltada à gestão de pessoas e às relações de trabalho.

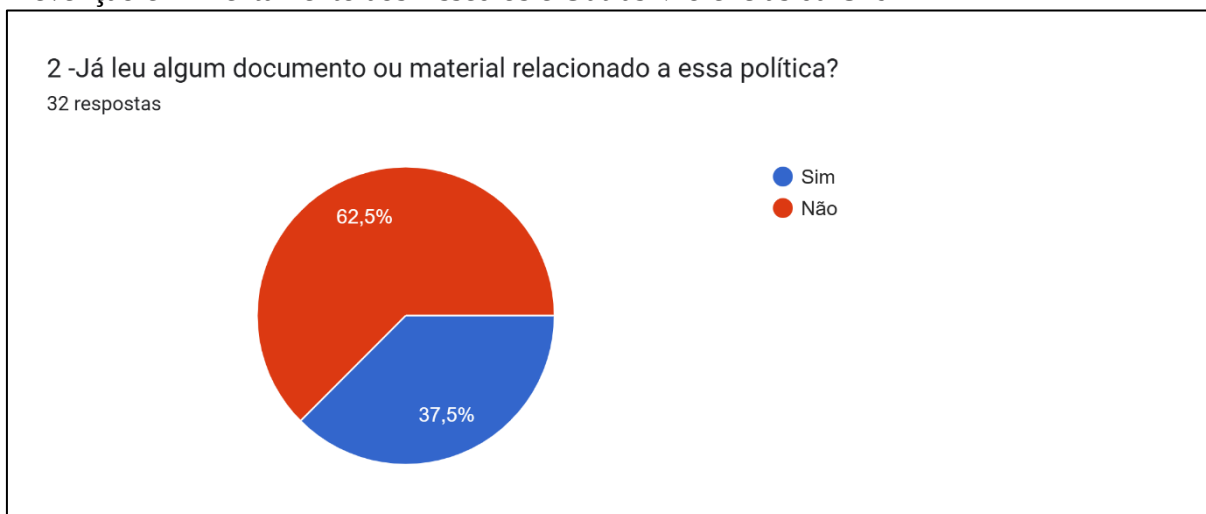
Em resumo, com exceção do setor de gestão de pessoas, os demais setores apresentam maiores percentuais de desconhecimento ou conhecimento superficial, o que pode ser considerado como uma fragilidade nos processos de comunicação institucional e formação organizacional, reforçando a ideia de que a existência de uma política não garante sua efetividade, pois conforme demonstraram os resultados o conhecimento sobre o tema pode estar concentrado em setores específicos.

Do ponto de vista teórico, Hirigoyen (2017) afirma que o enfrentamento do assédio moral não depende apenas do estabelecimento de diretrizes e regulamentações específicas, mas sobretudo, sua internalização organizacional, com ampla divulgação, adesão e capacitação entre os membros da instituição. A baixa adesão às políticas podem contribuir para a naturalização de práticas assediadoras e a subnotificação dos casos. Assim, é crucial estabelecer estratégias institucionais mais eficazes de comunicação e formação.

Seguindo a investigação relacionada ao contato dos servidores com a política institucional foi questionado primeiro se já haviam lido algum documento ou material relacionado à política e em caso positivo, qual seria esse documento e/ou material. Foi perguntado também quanto à participação em treinamentos e palestras relacionadas ao tema oferecidas pela instituição, e quais seriam eles.

Em relação ao contato com documentos e/ou materiais obteve-se o seguinte gráfico:

Gráfico 20 – Contato com documentos e/ou materiais relacionados a Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências da UFJF



Fonte: Elaboração própria (2025)

Conforme o gráfico, 20 (62,5%) respondentes afirmam não ter lido nenhum material e/ou documento formal relacionado a política em questão enquanto 12 (37,5%) já fizeram algum tipo de leitura.

Quando cruzamos essa informação com a variável setor de atuação temos:

Tabela 13 – Local de atuação e contato com documentos e/ou materiais relacionados a política de enfrentamento ao assédio da UFJF

Local de atuação		Sim	Não	Total
PROGEPE	Freq.	8	6	14
	%	57,1%	42,9%	100%
PROPP	Freq.	1	6	7
	%	14,3%	85,7%	100%
PROEX	Freq.	1	4	5
	%	20%	80%	100%
PROGRAD	Freq.	2	4	6
	%	33,3%	66,7%	100%

Fonte: Elaboração própria (2026)

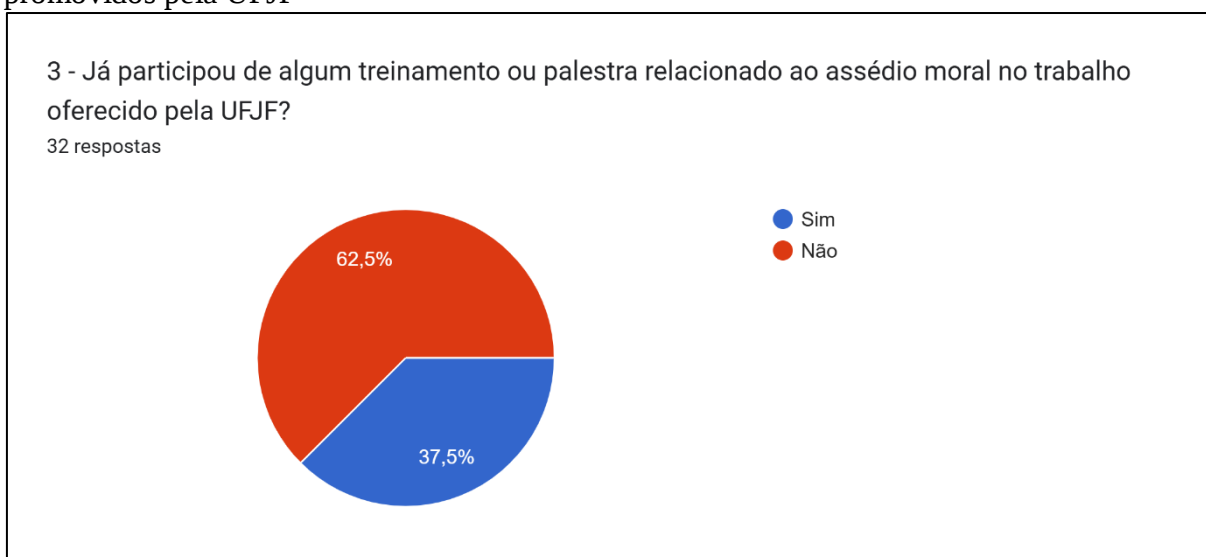
O cruzamento por setor novamente aponta uma distribuição desigual desse conhecimento, com destaque para a PROGEPE, onde a maioria (57,1%) afirma já ter tido contato com tais materiais, possivelmente em função da natureza de suas atribuições, e por esses documentos serem veiculados através do site institucional do setor. Em contrapartida, as demais pró-reitorias apresentam muito pouco contato com os materiais disponibilizados no site de divulgação da Política institucional, “UFJF contra o assédio” (<https://www2.ufjf.br/ufjf/ufjf-contra-o-assedio/>).

Entre os que tiveram contato, os materiais e documentos citados são:

- A Resolução Consu/UFJF N° 109, de 10 de junho de 2024 (documento que instituiu a política na instituição);
- Matérias no site da UFJF, materiais das campanhas encaminhados para o e-mail dos servidores e os disponíveis também no site de divulgação da política;
- O Guia Lilás da Controladoria-Geral da União (cartilha que apresenta orientações para prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no âmbito do Governo Federal).

Em relação à participação em eventos promovidos pela instituição, os respondentes foram indagados da seguinte forma: **“Já participou de algum treinamento ou palestra relacionado ao assédio moral no trabalho oferecido pela UFJF?”**, resultando no seguinte gráfico:

Gráfico 21 – Participação em eventos relacionados ao assédio moral no trabalho promovidos pela UFJF



Fonte: Elaboração própria (2025)

O gráfico aponta os mesmos percentuais da questão anterior, ou seja, entre os respondentes 20 (62,5%) nunca participaram de eventos voltados para a temática do assédio enquanto 12 (37,5%) já esteve em alguma palestra ou treinamento. Em relação aos setores que mais participaram os percentuais também são os mesmos da questão anterior, com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas se destacando na participação dos eventos e baixa participação nos demais setores.

Ao longo do ano 2025 foi detectado a ocorrência dos seguintes eventos relacionados ao tema como parte da campanha de divulgação e implementação da política de enfrentamento aos

assédios da UFJF. Os eventos foram divulgados através do envio de e-mails para servidores e alunos, no caso do primeiro evento e para servidores apenas, no segundo evento:

1. **UFJF Contra o Assédio: Prevenção e enfrentamento aos assédios na UFJF: capacitação para lideranças e comunidade acadêmica.** Evento presencial e com possibilidade de participação remota ocorrido em 07 e 08 de maio de 2025, onde no primeiro dia o foco foi a capacitação exclusiva para lideranças da instituição e no segundo dia foi aberto à toda comunidade acadêmica (servidores e discentes).
2. **Capacitação – Trabalho sem assédio: práticas de gestão para ambientes de segurança psicológica.** Evento online promovido por LA-BORA! gov (externo a UFJF) ocorreu em 12 de agosto de 2025 com transmissão ao vivo e aberta ao público pela plataforma YouTube.

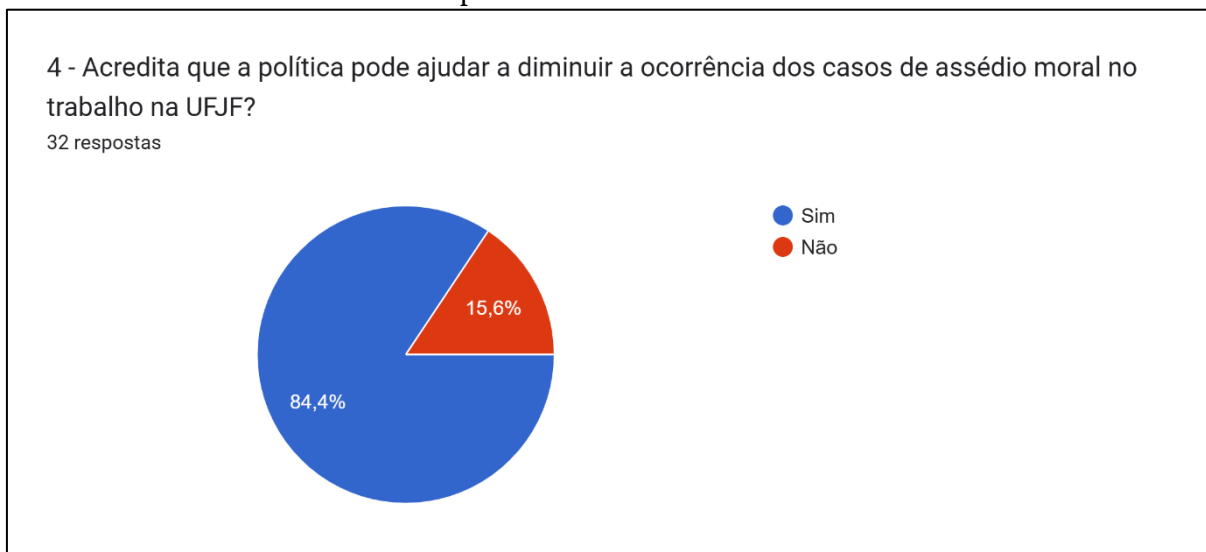
O primeiro evento foi produzido e divulgado pela PROGEPE e pela Comissão Permanente de Prevenção e Enfrentamento às violências e assédios, no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e o segundo divulgado pela comissão.

Quando solicitados a comentar sobre quais eventos haviam participado (ainda que não se lembrassem do nome exato), 9 respondentes comentaram, sendo que 8 mencionaram o evento 1: *“"UFJF contra o Assédio" realizado no dia 08/05/2025” (Q 01); “Foi um seminário em que a Universidade trouxe pesquisadoras para tratar do tema. Salvo engano, em 2024.” (Q 08- Provável referência ao evento de 2025); “Evento: "UFJF contra o assédio" Dia 07/05: Palestras para as Lideranças da UFJF” (Q 16); “O último que participei, foi um que teve treinamento separado entre as chefias num dia, e os demais servidores no outro dia.” (Q 21); “Palestra na Reitoria com palestrantes do Rio para o público geral (teve uma separação para gestores)” (Q 31).*

Um dos respondentes também mencionou eventos mais antigos: *“Em maio, procuradoras palestraram na UFJF, capacitação em 2023 com servidora da Fiocruz e ciclo de debates em 2017.” (Q 28).*

A próxima pergunta versou sobre a percepção dos servidores quanto a efetividade da política através do seguinte questionamento: **“Acredita que a política pode ajudar a diminuir a ocorrência dos casos de assédio moral no trabalho na UFJF?”**, com o seguinte resultado:

Gráfico 22 – Efetividade da política institucional



Fonte: Elaboração própria (2025)

Os resultados indicam que a maioria dos respondentes 27(84,4%) acredita que a política institucional pode contribuir para a redução dos casos de violência laboral, enquanto apenas 5 (15,5%) não acreditam nessa possibilidade, evidenciando um elevado nível de confiança atribuído a esse instrumento.

Ou seja, existe uma predominância no reconhecimento da importância e do potencial normativo da política como instrumento de enfrentamento do assédio, sugerindo uma legitimidade institucional atribuída à política, ainda que com ressalvas, conforme as justificativas: *“Desde que os gestores também conheçam e coloquem em prática.”* (Q 30);

Acredito que pode ajudar, mas não é suficiente. O tema deve ser tratado de forma mais clara e capilarizada na instituição. Percebo claramente que o assédio adoece servidores, muitos se sentem impotentes, anulados, calados e sem apoio da administração ao serem assediados. Por isso, não conseguem reagir e resolver o problema. (Q 08).

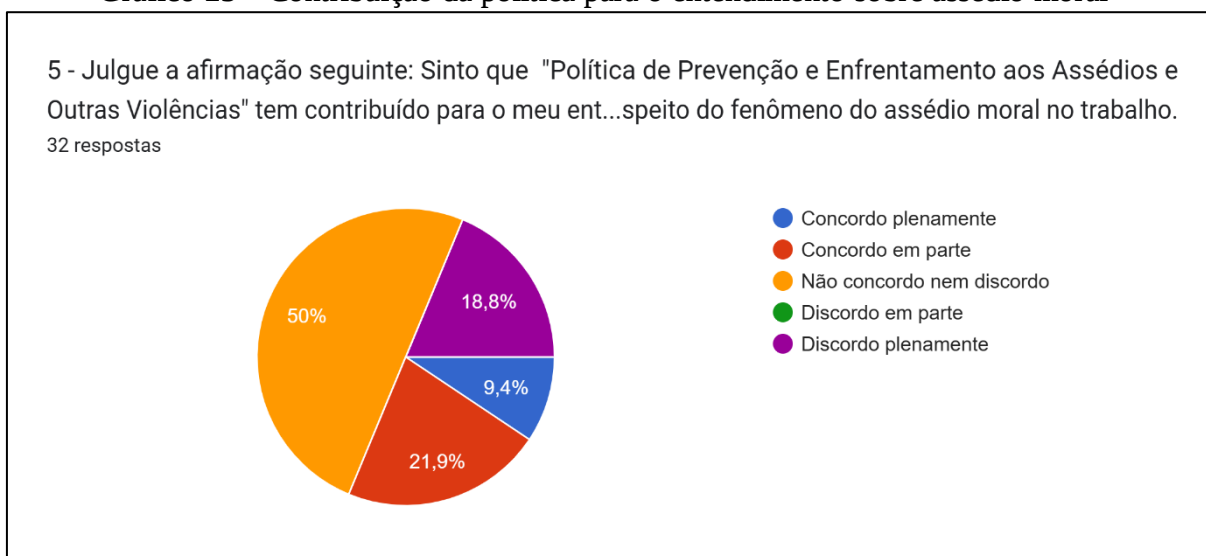
Ainda assim, uma minoria permanece cética quanto à aplicação prática da política, ou tem uma percepção de que normas formais, de forma isolada, não irão mudar a cultura organizacional: *“Os gestores assediadores que assediam precisam ser punidos, pois acredito que a maioria tem conhecimento dessa política de cor”* (Q 13); *“Pois as mudanças têm que vir da alta administração para baixo, que não acontece.”* (Q 21).

De toda forma, essa alta credibilidade na política contrasta com o baixo índice de contato com o documento e de participação nos eventos, observado nas análises anteriores, revelando uma incoerência entre o reconhecimento de sua importância simbólica e sua efetiva vivência pelos servidores. Isso sugere que, embora a política seja percebida como potencialmente eficaz,

ela ainda não está plenamente incorporada no cotidiano organizacional, o que pode comprometer seu impacto efetivo na prevenção e enfrentamento do assédio moral na UFJF.

Para verificar o quanto a política institucional tem influenciado no nível de letramento sobre o tema, foi feita a seguinte afirmação: **“Sinto que a “Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências” tem contribuído para o meu entendimento a respeito do fenômeno do assédio moral no trabalho.”**, resultando no gráfico:

Gráfico 23 – Contribuição da política para o entendimento sobre assédio moral



Fonte: Elaboração própria (2025)

Observando o gráfico tem-se que dos 32 respondentes 16 (50%), não concorda nem discorda, 7 (21,9%), concorda em parte, 6 (18,8%), discorda plenamente e 3 (9,4%) concorda plenamente.

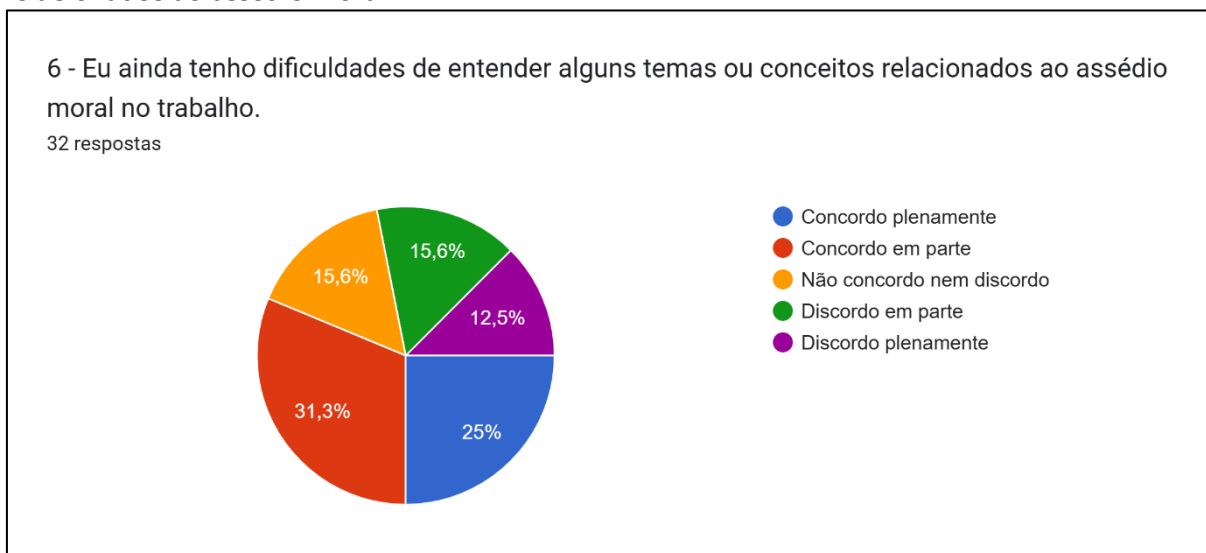
O primeiro aspecto que merece destaque com os dados obtidos é o predomínio da neutralidade, ou seja, 50% dos servidores não concordam nem discordam da afirmativa, esse resultado somado às análises anteriores, indicam uma falta de experiência concreta para emitir julgamentos, seja pela baixa adesão a política ou pelo pouco contato com seu conteúdo.

Em relação as respostas positivas 31,3% (concordo em parte e concordo plenamente), seu somatório é relativamente baixo para uma política voltada diretamente para a formação e conscientização dos servidores. E entre aqueles que discordam plenamente da afirmação, não reconhecem a utilidade prática da política, através de sua justificativa: *"Acho as ações insuficientes e a política ainda fica apenas no papel ponto não tem efetividade na realidade dos trabalhadores da UFJF"*(Q 08); *"Não conheço e não vejo nenhum movimento da instituição em tornar a política conhecida"* (Q 30).

Em resumo os resultados indicam que, na percepção dos pesquisados, a política apresenta uma baixa capacidade de produzir compreensão efetiva sobre o assédio moral. Com tudo deve-se levar em conta os demais resultados que demonstram que a política ainda não está consolidada como instrumento efetivo de formação e conscientização na organização.

A sexta afirmativa do questionário “Eu ainda tenho dificuldades de entender alguns temas ou conceitos relacionados ao assédio moral no trabalho.” buscou verificar a percepção dos próprios pesquisados quanto à sua compreensão de temas e conceitos relacionados ao fenômeno, obtendo-se o seguinte resultado, ilustrado pelo gráfico:

Gráfico 24 – Dificuldade de entendimento referente à alguns temas e conceitos relacionados ao assédio moral



Fonte: Elaboração própria (2025)

Conforme o gráfico, dos 32 respondentes, 8 (25%), concordam plenamente, 10 (31,3%) concordam em parte, 5 (15,6%), não concordam nem discordam, 5 (15,6%) discordam em parte e 4 (12,5) discordam plenamente da afirmativa.

Os dados apontam que mais da metade dos servidores pesquisados 56,3% reconhece, em algum nível, dificuldades na compreensão de temas e conceitos relacionados à violência laboral, demonstrando que na percepção dos próprios pesquisados ainda existem lacunas relacionadas ao entendimento do tema, seja pela carência de referências ou pela própria complexidade do assunto, como apontam algumas justificativas: “*Acredito que possa ser por falta de informações.*” (Q 19); “*É um assunto muito complexo*” (Q31).

Por sua vez, cerca de 28, 1% respondentes se dizem mais seguros quanto ao entendimento do tema, mesmo assim, um dos servidores demonstrou através de sua justificativa interesse em

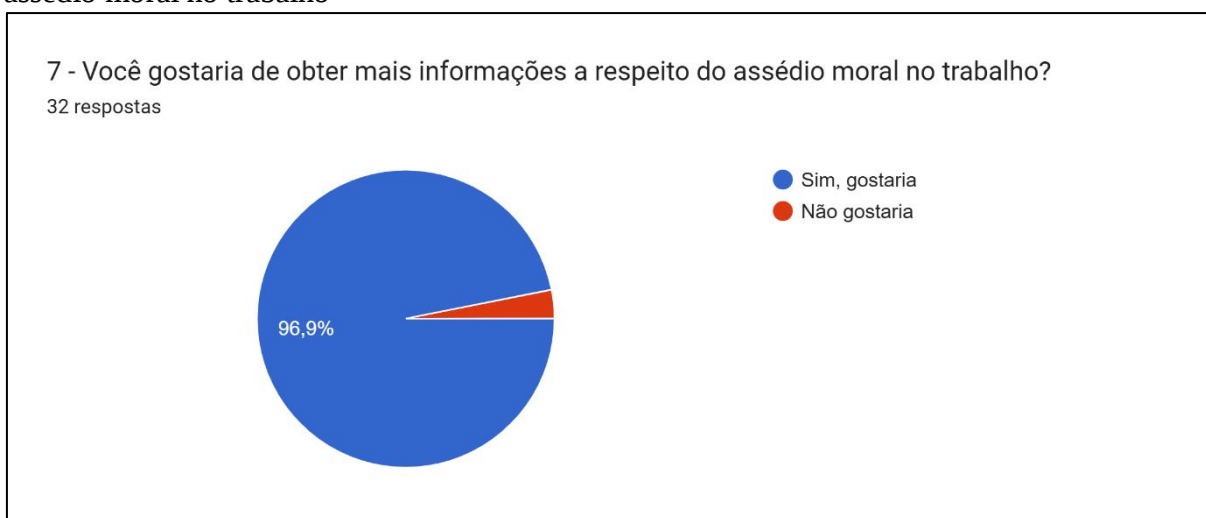
obter mais conhecimento a respeito: *“Estarei sempre disposto a aprender mais sobre temas e conceitos relacionados ao assédio moral no trabalho” (Q 08)*; Já outro, informou que obteve mais informações de forma independente: *“Não sei tudo, mas tenho certo conhecimento por ter procurado me inteirar por conta própria” (Q 13)*.

Já 15,6% dos respondentes permaneceram neutros, o que pode indicar incerteza ou insegurança pessoal para emitir algum julgamento reforçando o quadro de fragilidade quanto a compreensão do tema.

O resultado levanta uma questão importante, pois mesmo em um ambiente universitário, onde se espera maior acesso à informação, a compreensão quanto a violência laboral ainda não está consolidada entre os servidores dos setores pesquisados. Apontando mais uma vez para a necessidade de ações institucionais mais efetivas de formação e disseminação de informações sobre o assédio moral no trabalho, uma vez que dificuldades, principalmente no entendimento dos conceitos, pode levar a uma dificuldade na identificação quais ações podem ser consideradas assediadoras, tanto da parte do assediado como do assediador, impactando diretamente no contexto de trabalho da UFJF, tornando-o um ambiente mais vulnerável à reprodução de violência simbólicas.

Alinhado aos resultados da questão anterior, quando questionados se **“Você gostaria de obter mais informações a respeito do assédio moral no trabalho?”**, os respondentes reagiram de forma quase unânime e 31 (96,9%), confirmando que gostariam de receber mais informações sobre o tema, conforme evidencia o gráfico:

Gráfico 25 – Respondentes que gostariam de obter mais informações a respeito do assédio moral no trabalho



Fonte: Elaboração própria (2025)

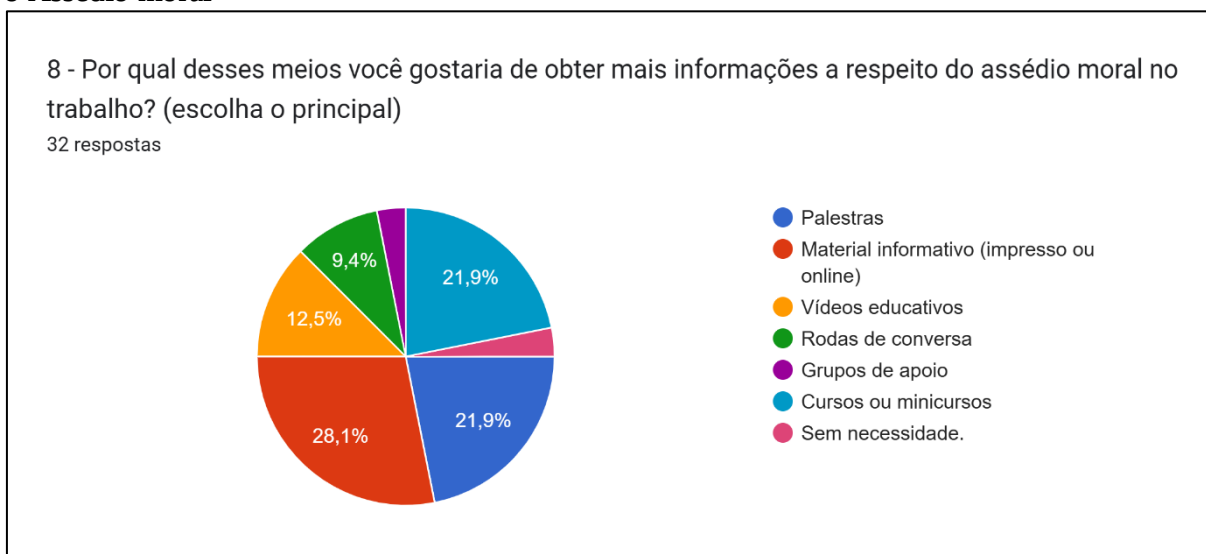
O elevado percentual dos que manifestam interesse em obter mais informações sobre o assédio moral no trabalho (96,9%) torna explícito a existência de uma demanda formativa e informacional entre os servidores, sugerindo que o conhecimento sobre o tema ainda não está plenamente consolidado entre os servidores, corroborando com o resultado relacionado às dificuldades de compreensão do fenômeno.

Destarte, a necessidade de mais informação surge não apenas como interesse, mas também como uma necessidade de formação e da ampliação da divulgação dos materiais e documentos institucionais já existentes.

Em relação ao único respondente que não gostaria de obter mais informações a respeito do tema, o mesmo justificou da seguinte forma: “*Considero-me bem treinado no tema.*” (Q 18).

Para verificar as formas pelas quais os pesquisados preferem obter mais informações a respeito do tema temos o seguinte resultado:

Gráfico 26 – Formas pelas quais os pesquisados preferem obter mais informações sobre o Assédio moral



Fonte: Elaboração própria (2025)

Os resultados indicam uma preferência majoritária pelos materiais informativos: 9 (28,1%), sugerindo que os servidores preferem formas de aprendizado mais flexíveis e autônomas. A segunda opção, vem empatada com 7 votos para palestras e 7 para cursos/minicursos, (21,9%, cada), indicando uma preferência por meios mais formais de capacitação, mediados pela instituição, como já realizado em experiências anteriores.

Os vídeos educativos, 4 (12,5%), aparecem como uma opção intermediária, enquanto rodas de conversa, 3 (9,4%) e grupos de apoio 1 (3,1%), são os menos priorizados, inferindo

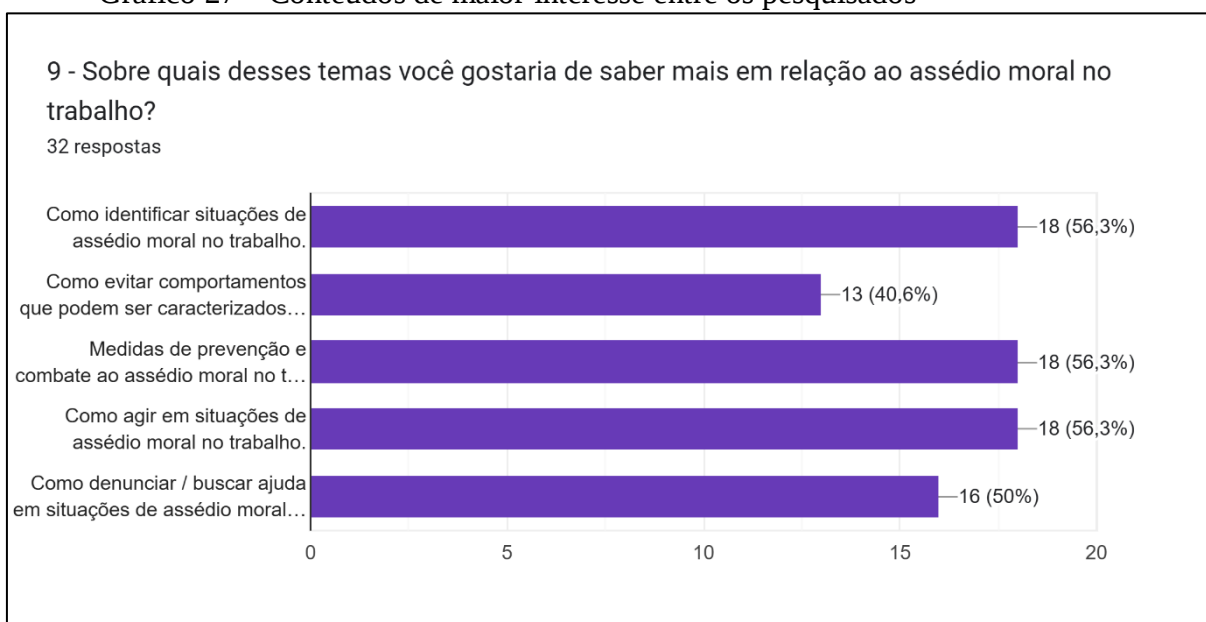
assim que, embora os espaços coletivos tenham o seu valor, eles demandam maior exposição pessoal e disponibilidade emocional, e neste caso talvez possam ser voltados para pessoas que já passaram pela situação de violência, vez que possuem um caráter menos preventivo e mais de acolhimento. E um dos respondentes (3,1%), indicou ainda que não há necessidade de outros meios de obtenção de informações além dos já existentes (mediante a opção "outros").

Este resultado pode servir de parâmetro para a Comissão Permanente de Prevenção e Enfrentamento às violências e assédios, no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Mas também cabe destacar que em meados de 2025 a Progepe disponibilizou para os servidores um programa intitulado “Trilhas de Capacitação sobre Assédios e Violências”, composto por diversos cursos online disponibilizados por diferentes órgãos governamentais de forma gratuita, porém, o programa não consta no site institucional "UFJF contra o assédio", o que pode ser considerado uma falha na divulgação de uma ferramenta de formação e letramento de tamanha importância.

Conectado com a questão anterior, a pergunta **“Sobre quais desses temas você gostaria de saber mais em relação ao assédio moral no trabalho?”** revelou quais são os conteúdos de maior interesse entre os pesquisados, visando dar subsídios para a elaboração de conteúdos alinhados às necessidades reais dos trabalhadores, fortalecendo a política de prevenção e enfrentamento aos assédios da Universidade.

Como essa questão permitia múltiplas respostas, a análise por frequência de escolha dos temas é a mais adequada:

Gráfico 27 – Conteúdos de maior interesse entre os pesquisados



Fonte: Elaboração própria (2025)

Os temas mais votados são, “Como identificar situações de assédio moral no trabalho.”; “Medidas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho.” e “Como agir em situações de assédio moral no trabalho.”, com 18 votos cada, seguido de “Como denunciar / buscar ajuda em situações de assédio moral no trabalho na UFJF.”, com 16 votos e por último, a opção “Como evitar comportamentos que podem ser caracterizados como assédio moral no trabalho.” recebeu 13 votos.

Os resultados indicam pelos três temas mais mencionados, identificação, prevenção e formas de agir (todos com 56,3%), que as demandas por informação estão distribuídas ao longo de todo o ciclo do assédio moral, desde a compreensão inicial até a instrumentalização prática. A alta frequência do tema denúncia (50%) também é significativa, pois aponta para uma necessidade de maior clareza institucional sobre os fluxos, canais de denúncia, que já existem no programa de enfrentamento aos assédios, carecendo talvez de mais divulgação.

Já o tema “como evitar comportamentos de assédio” (40,6%), embora com menor frequência relativa, é muito relevante do ponto de vista preventivo, pois demonstra que parte dos respondentes também se preocupa com a própria conduta, sugerindo abertura para ações educativas mais reflexivas.

O conjunto dos dados aponta que a demanda por informações e formações não está concentrada em um único aspecto, mas sim distribuída em diferentes dimensões atestando a complexidade do fenômeno.

4.3.7 – Percepção em relação às consequências do assédio moral no trabalho

Retomando o último capítulo da discussão teórica e baseado na pesquisa, Paula, Motta e Nascimento (2021), que dividiram as consequências do assédio moral em três categorias: as consequências para o indivíduo assediado; as consequências para empresa e as consequências para a sociedade, nesta seção verificou-se qual a percepção das consequências do assédio segundo os servidores pesquisados no contexto da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Assim foram realizadas 4 perguntas:

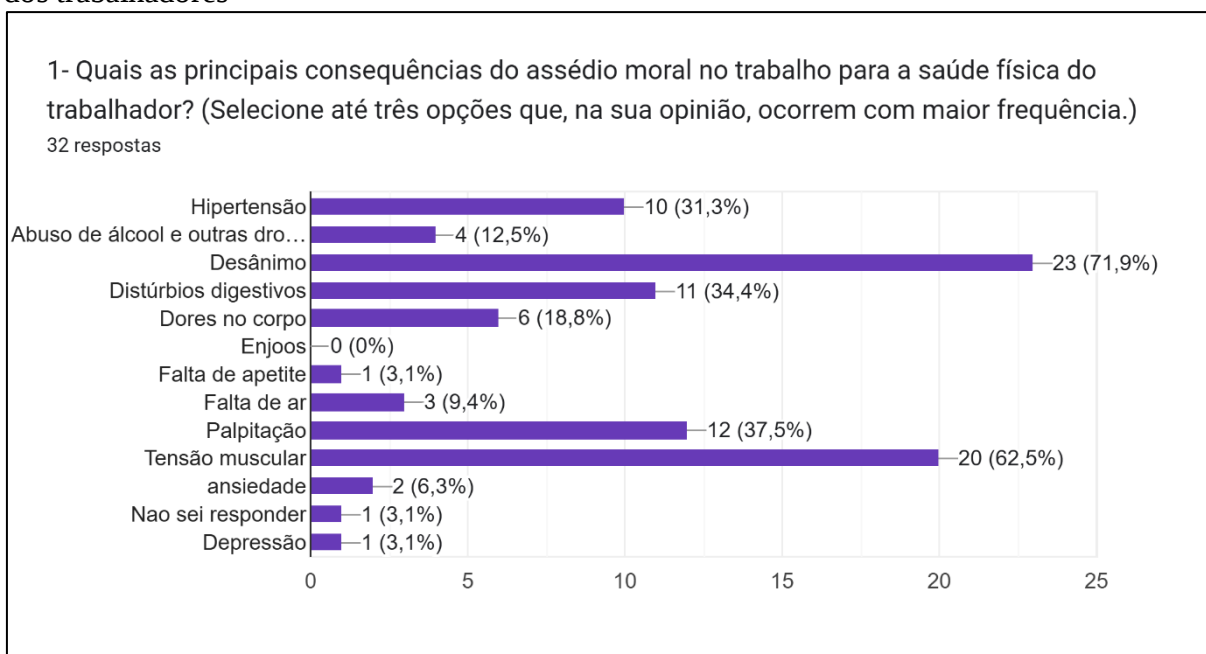
- 1- Quais as principais consequências do assédio moral no trabalho para a saúde física do trabalhador?
- 2- Quais as principais consequências do assédio moral no trabalho para a saúde psíquica do trabalhador?”

- 3- Quais as principais consequências do assédio moral para o trabalho, considerando o contexto da UFJF?
- 4- Quais as principais consequências do assédio moral no trabalho para as relações interpessoais e familiares?

A análise conjunta dos gráficos permite construir uma visão integrada da percepção das consequências do assédio moral, evidenciando que seus impactos não são isolados, mas se desdobram de forma encadeada entre saúde, trabalho e vida social.

Considerando que as perguntas permitiam múltiplas respostas (até três em cada), a análise por frequência de escolha também foi utilizada neste caso, assim temos os seguintes resultados:

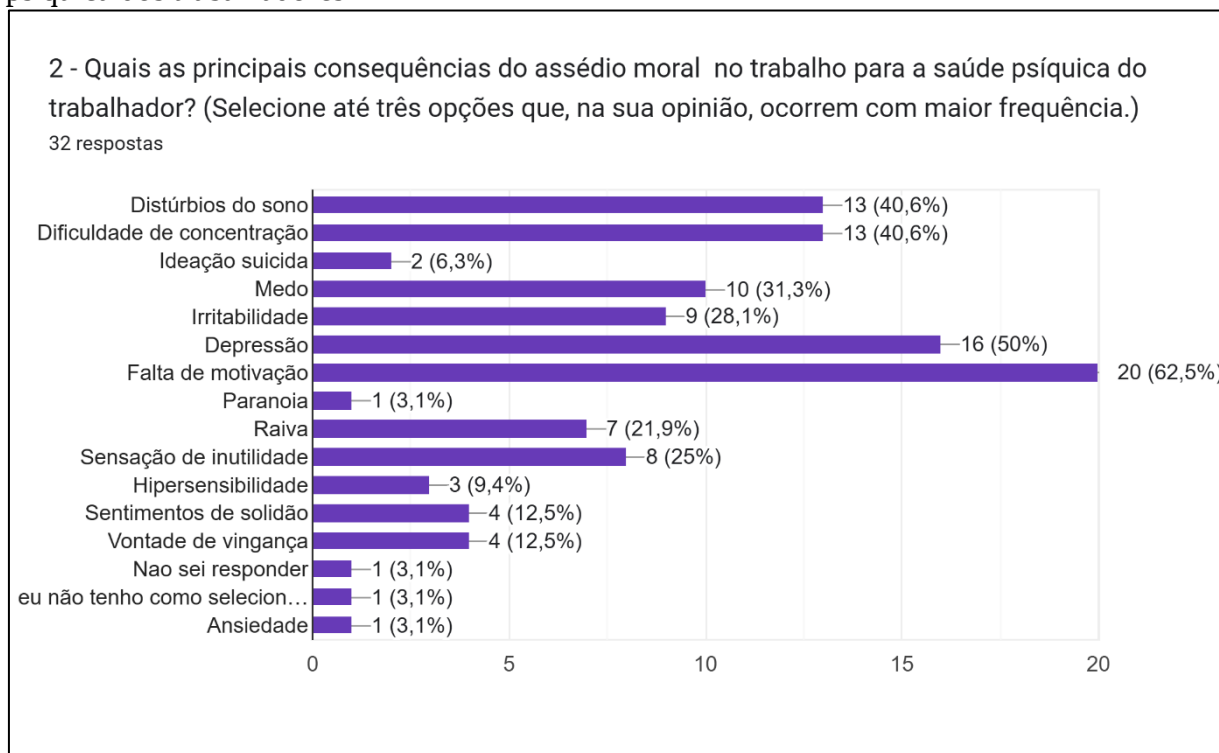
Gráfico 28 – Principais consequências do assédio moral no trabalho para a saúde física dos trabalhadores



Fonte: Elaboração própria (2025)

Entre os efeitos físicos, os mais citados foram: desânimo (23), tensão muscular (20), palpitação (12), distúrbios digestivos (11) e hipertensão (10). Embora sejam sintomas físicos clássicos, chama atenção que o “desânimo” aparece como o mais frequente, o que sugere que na percepção dos pesquisados os sintomas físicos decorram da somatização do sofrimento psíquico.

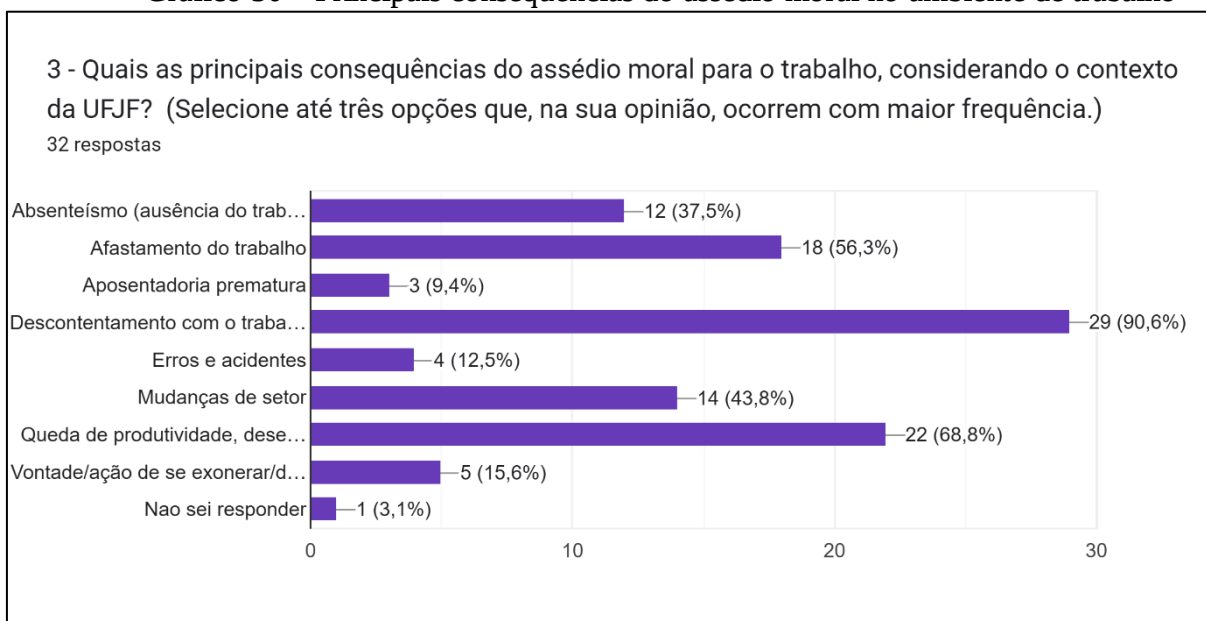
Gráfico 29 – Principais consequências do assédio moral no trabalho para a saúde psíquica dos trabalhadores



Fonte: Elaboração própria (2025)

Entre as consequências para a saúde psicológica dos trabalhadores, os sintomas mais citados foram: a falta de motivação (20), depressão (16), dificuldade de concentração (13), distúrbios do sono (13) e medo (10). Conforme indicam em seus estudos, diversos autores como Hirigoyen (2012, 2017); Beltrame (2020); Paula, Motta e Nascimento (2021), apontam que o adoecimento psíquico seria o principal impacto do assédio moral na vida do trabalhador, e os resultados indicam principalmente o esgotamento emocional (desmotivação, depressão), o comprometimento cognitivo (atenção, foco) e o estado de alerta (medo, insônia) como os principais sintomas que afetam a saúde mental.

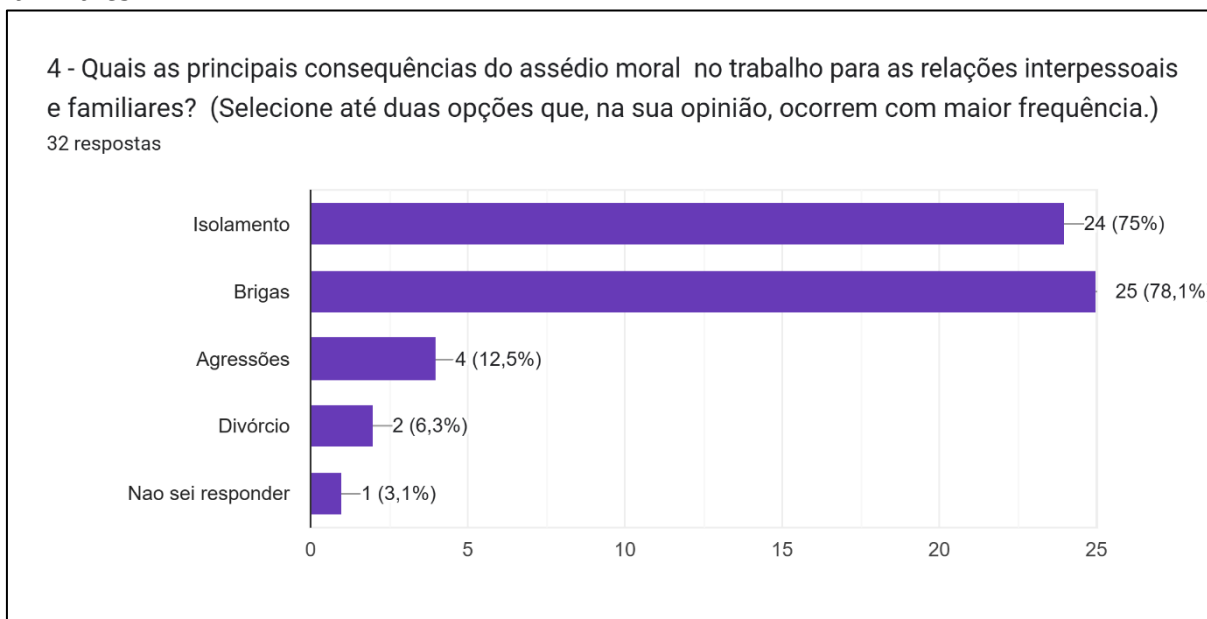
Gráfico 30 – Principais consequências do assédio moral no ambiente de trabalho



Fonte: Elaboração própria (2025)

Em relação aos efeitos organizacionais, os mais citados foram: descontentamento com o trabalho (29), queda de produtividade (22), prejuízo no desempenho/qualidade (22), afastamento do trabalho (18) e mudanças de setor (14), esses efeitos curiosamente apontam uma sequência do que normalmente ocorre no ciclo do assédio dentro das organizações, ou seja, a redução do engajamento, o comprometimento da produtividade e o absenteísmo e por fim, a consequente rotatividade que no caso do setor público, por conta da estabilidade, se traduz em transferências internas.

Gráfico 31 – Principais consequências do assédio moral para as relações interpessoais e familiares



Fonte: Elaboração própria (2025)

E por fim, o sofrimento no trabalho deságua na vida pessoal do trabalhador e as principais consequências apontadas nessa esfera foram as brigas (25) e o isolamento (24) da vítima da violência laboral, deteriorando suas relações sociais e familiares.

Esse conjunto de informações corroboram que o assédio moral deve ser compreendido como um fenômeno multidimensional: atingindo corpo, mente, trabalho e relações sociais; processual, pois se desenvolve ao longo do tempo e sistêmico, impactando o indivíduo e a instituição simultaneamente.

Ademais, o impacto psíquico é o eixo estruturante, a partir do qual se desencadeiam os demais efeitos, conforme Hirigoyen (2017), e por isso é considerado um processo sutil e permeado pela violência simbólica

5 SEÇÃO PROPOSITIVA

Considerando os resultados da pesquisa voltada para conhecer a percepção dos servidores técnicos administrativos da UFJF quanto ao fenômeno do assédio moral, assim como sua percepção em relação à política institucionalmente adotada, que revelou-se que, embora exista um bom nível de entendimento sobre o tema, ainda existem lacunas no conhecimento dos servidores em relação a alguns aspectos do assédio moral no trabalho, bem como limitações na apropriação da Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências, no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Destarte, foi elaborado um relatório técnico com o objetivo de propor uma intervenção de caráter aplicado, voltada principalmente ao fortalecimento do letramento institucional, da prevenção e do enfrentamento ao fenômeno do assédio moral no trabalho dentro da UFJF, através da proposição de um desenho instrucional (ou design instrucional) para um curso de capacitação online voltado para os colaboradores da UFJF.

O design instrucional é um método de desenvolvimento de ferramentas de ensino e apresenta grande utilidade para a criação de cursos online, uma vez que a educação à distância se tornou cada vez mais comum e se desenvolveu muito no período pós-pandemia, demandando técnicas mais elaboradas e específicas para esse fim (Polonio et al, 2024).

Consiste em um planejamento do ensino-aprendizagem, que inclui atividades, estratégias, sistemas de avaliação, métodos e materiais instrucionais. É baseado na Andragogia, definido por um conjunto de métodos para o ensino de adultos, onde o aluno torna-se responsável por sua aprendizagem, ou seja, é um processo autodirigido (Polonio et al, 2024).

Essa prática funciona basicamente em 5 etapas, agregadas na sigla em inglês “ADDIE”, que em português são: Análise, Design, Desenvolvimento, Implementação e Avaliação, cada qual visando à determinação das necessidades do aprendiz, do resultado esperado e do método usado para atingi-lo. (Polonio et al, 2024, p.4).

A opção por essa proposta justifica-se por sua maior viabilidade e potencial estratégico em comparação a outras opções de intervenção, considerando as características do público-alvo e o contexto organizacional da UFJF.

Os servidores técnico-administrativos e demais trabalhadores da universidade possuem rotinas laborais intensas, marcadas por restrições de tempo e múltiplas demandas. Desse modo, ações formativas presenciais, como palestras ou oficinas, embora importantes, tendem a apresentar limitações no que se refere à adesão e continuidade, uma vez que exigem

disponibilidade de horários e deslocamentos físicos. Por sua vez, o formato online oferece maior flexibilidade de acesso, permitindo que os trabalhadores realizem a formação no seu próprio ritmo, possibilitando um maior engajamento. Além disso no contexto da educação de adultos, autonomia e a autogestão do aprendizado são elementos fundamentais para a efetividade do processo formativo.

Quanto a materiais informativos, como cartilhas ou vídeos institucionais, estes tendem a apresentar conteúdos de forma mais limitada ou superficial, já o curso estruturado por desenho instrucional possibilita uma abordagem mais estruturada e aprofundada, com objetivos definidos, organização didática, uso de estratégias interativas e mecanismos de avaliação, possibilitando não só a transmissão de informações, mas também uma aquisição mais efetiva do conhecimento e a internalização dos conceitos. Somado a isso, o formato permite a integração de diferentes mídias e didáticas, como vídeos, artigos acadêmicos, fóruns de discussão e materiais complementares, favorecendo a abordagem de temas complexos como o assédio moral no trabalho.

Outro ponto favorável à proposta, é que uma vez desenvolvido, o curso pode ser continuamente ofertado a novos servidores, bem como passar por atualizações sempre que necessário, permitindo sua integração às ações permanentes de capacitação, ampliando seu alcance e impacto institucional.

Destarte, ressalta-se que a proposta não exclui outras estratégias já adotadas pela instituição, como campanhas, cartilhas e palestras, mas as complementa e potencializa. Assim, o design instrucional se configura como uma solução mais flexível, abrangente e sustentável, contribuindo para o letramento organizacional e a consolidação da política de enfrentamento ao assédio no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora.

O público-alvo da proposta de intervenção, são, num primeiro momento, a Administração Central da UFJF, composta pela Reitoria e Pró-reitorias, que conforme o capítulo IV da política institucional determina ser a responsável pelas ações de conscientização, prevenção e enfrentamento ao assédio. Subsidiariamente, a Comissão Permanente de Prevenção e Enfrentamento às Violências e Assédios no âmbito da UFJF, uma vez que uma de suas atribuições é acompanhar e contribuir para o planejamento anual das ações institucionais. E por fim, a nível operacional, para a implementação do desenho instrucional, o destinatário é o Centro de Educação a Distância da Universidade Federal de Juiz de Fora (CEAD), responsável pela gestão da educação a distância (EAD) na UFJF.

Conforme exposto, o design instrucional proposto foi elaborado baseado no modelo ADDIE, um modelo sistêmico que permite a visão geral do processo de aprendizagem e as correções necessárias para garantir a sua efetividade, composto por cinco fases ou etapas que podem ser resumidas através do seguinte quadro:

Quadro 5 – Etapas do modelo ADDIE

Fase / Etapa	Definição	Questões norteadoras
1-Análise (<i>Analysis</i>)	Verifica-se qual o objetivo final e delinea-se o espectro do processo que leva a ele. Assim são destacados o público-alvo, suas necessidades principais, os materiais disponíveis, o contexto em que está inserido e possibilidades de melhora.	Qual é o problema para o qual o design está sendo proposto? Quais as possíveis soluções? Qual e quanto conteúdo é necessário para a instrução? Em quanto tempo o conteúdo será ensinado? Em que módulos o conteúdo deve ser dividido? Que métodos e técnicas são adequados à exploração do conteúdo? De que forma a aprendizagem será avaliada? O que o público-alvo precisa saber? Em que ambiente aplicarão a aprendizagem? Quais as restrições técnicas? Em quanto tempo os objetivos devem ser alcançados?
2-Design (<i>design</i>)	Foca-se no conteúdo do projeto, definindo as estratégias pedagógicas e tecnológicas a serem implementadas, sempre visando o objetivo final.	Que métodos e técnicas mais se ajustam aos objetivos? Em que sequência a instrução deve ser apresentada? Quais as mídias mais apropriadas para a apresentação do conteúdo? Que produtos devem ser desenvolvidos?

3-Desenvolvimento (<i>development</i>)	Coloca-se em prática o que foi determinado no design, criando de fato o projeto idealizado.	Qual o grau de interação dos alunos e entre alunos e professores? Quais são os mecanismos de atualização dos materiais? Qual suporte tecnológico é oferecido?
4-Implementação (<i>implementation</i>)	Disponibiliza-se o curso, o momento de contato do projeto com o público-alvo e sua execução.	Os usuários precisam ser treinados para o uso dos materiais? Os usuários precisam ser cadastrados para terem acesso ao ambiente? Em qual local ocorrerá a situação de ensino (presencial, à distância, no trabalho, em casa, em ambiente virtual)? Como os produtos são manipulados pelos usuários?
5-Avaliação (<i>evaluation</i>)	Realiza-se a revisão do projeto e verifica a eficácia e eficiência do sistema além de possíveis falhas e suas soluções, verifica se o objetivo final foi atingido e se há maneiras de aperfeiçoá-lo.	Como o design será avaliado? Quem fará a avaliação? Quais os resultados da aprendizagem? Quais foram os problemas detectados na implementação? Que erros podem ser corrigidos? Em que medida o design instrucional pode ser aperfeiçoado? Quais ações devem ser tomadas para possibilitar a continuidade do projeto?

Fonte: adaptado de Polonio et al, 2024.

Etapas da proposta de desenho instrucional para capacitação de servidores da UFJF: detalhamento das fases desenvolvidas.

1 - Análise:

O problema para o qual o design está sendo proposto está relacionado principalmente com a necessidade de aprofundamento conceitual sobre o assédio moral no trabalho, a baixa apropriação da política institucional de enfrentamento aos assédios e a demanda por mais informações e ações contínuas de sensibilização em relação ao tema entre os servidores da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Neste contexto, entre as soluções está a proposição de um desenho instrucional para a instrumentalizar o aprendizado dos servidores que dará origem a um curso online de capacitação.

O conteúdo da capacitação é centrado nos aspectos teóricos-conceituais relacionados a violência laboral em conjunto com o texto da Resolução Consu/UFJF N° 109, de 10 de junho de 2024 (que instituiu a Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências da UFJF), dividido em introdução, quatro módulos de conteúdo e um módulo final para avaliação de satisfação com o curso, com sugestão de carga horária de 20 horas.

Quanto aos métodos e técnicas mais adequados à exploração do conteúdo, está projetado para ser realizado na modalidade a distância, via internet, utilizando-se a plataforma Moodle, disponível através do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga), tanto para apresentação do conteúdo quanto para cumprimento e gerenciamento das atividades avaliativas. E no caso desta proposta, o curso é sem tutoria, ou seja, não há presença de tutor para tirar dúvidas de conteúdo e de outras demandas. Assim, o participante é responsável pelo seu aprendizado, desenvolvendo-o de maneira autônoma e por automotivação, devendo estar atento para a organização e a gestão do tempo, definindo seu ritmo de estudos.

A aprendizagem será avaliada através de atividades propostas ao final de cada um dos módulos atribuindo-se um valor de 20 pontos, totalizando ao final um valor de 100 pontos para a conclusão da capacitação.

Em relação a possíveis restrições técnicas, vislumbra-se dificuldades de acesso ao curso, falta de familiaridade para interagir na plataforma, disponibilidade de computadores uma vez que o acesso pelo celular não é muito indicado e o fato de nem todos os trabalhadores da UFJF possuírem acesso ao SIGA (principalmente os terceirizados em sua maioria).

O alcance e a verificação se os objetivos do curso foram atingidos se dará pelo engajamento, ou seja, a quantificação de inscritos ao longo do tempo, o nível das avaliações de cada módulo e pela aplicação do aprendizado no cotidiano para o enfrentamento dos desafios da violência laboral no contexto institucional.

2 - Design:

Quanto aos métodos e técnicas que mais se ajustam aos objetivos, é ofertado um misto de conteúdo teórico-conceitual extraído do referencial teórico elaborado para a dissertação que deu origem a este PTT. Também é utilizado o texto da resolução que originou a política para que os servidores articulem os conceitos acadêmicos com as diretrizes institucionais da política.

Um dos módulos é composto por vídeo, disponível na plataforma YouTube, apresentando uma palestra de capacitação intitulada "Trabalho sem assédio: práticas de gestão para ambientes de segurança psicológica", essa mesma palestra já foi disponibilizada como parte de uma das ações da política institucional, mas por sua importância e qualidade será incorporada à capacitação de maneira permanente.

Também faz parte da instrução um breve estudo de caso, onde os participantes deverão aplicar os conteúdos adquiridos nos módulos anteriores de forma prática.

Além desses conteúdos, a instrução contém textos adicionais opcionais para o aprofundamento de alguns conteúdos mais complexos envolvendo o assédio moral no trabalho, cartilhas desenvolvidas e voltadas para o contexto da administração pública, além de outros materiais e recursos já disponibilizados no site institucional "UFJF contra o assédio", estimulando assim um maior contato com esse conteúdo.

3 - Desenvolvimento:

Pelo fato da proposta se tratar de um curso individualizado e assíncrono, estratégias de aprendizagem mais interativas e colaborativas não foram utilizadas, contudo, o formato permite que os participantes avancem conforme sua própria programação e ritmo de aprendizado. Essa abordagem garantirá que cada aluno tenha o tempo necessário para dominar conceitos e revisar o material sempre que necessário.

Contudo, ainda que não haja discussões interativas entre participantes ou instrutores, algum grau de interatividade é oferecido através de um fórum de discussão aberto, onde os alunos poderão acessar os conteúdos publicados por outros servidores, após realizar sua própria demanda.

Além disso, no desenvolvimento do curso, foi levado em consideração algumas características dos praticantes, como por exemplo o fato de os servidores já possuírem algum conhecimento a respeito do tema, conforme demonstrou a pesquisa, e suas experiências garantindo a adoção de procedimentos que potencializam a aquisição de novos conhecimentos.

Para incentivar a capacidade de reflexão e senso crítico, permitindo que o servidor consiga vislumbrar o conteúdo em seu cotidiano de trabalho, foram aplicadas nesta fase as seguintes técnicas de ensino:

- Leitura comentada, onde após a leitura e reflexão dos textos os participantes deverão comentar, através de fóruns, sobre o que foi lido sintetizando as principais informações contidas no texto, induzidos por alguns questionamentos.

- Utilização de vídeo para transmitir conceitos complexos, como no caso do assédio moral organizacional, facilitando a compreensão do conteúdo.
- Estudo de caso, com a aplicação concreta dos conceitos e conteúdo anteriormente apreendidos, para a solução de um caso fictício relacionado ao tema.

Por fim, quanto aos mecanismos de atualização, por se tratar de conteúdo disponibilizado em ambiente virtual, os materiais poderão ser revisados sempre que conveniente, para que os futuros usuários disponham sempre de conteúdos atuais e relevantes, sejam legislações vigentes, artigos científicos mais recentes, entre outros.

4 - Implementação:

Sugere-se que o desenho instrucional seja implementado pelo CEAD, que possui experiência e tecnologia para dar materialidade e operar os recursos necessários para executar o projeto, realizar testes e ajustes, bem como seu monitoramento contínuo.

Quanto a outros detalhes relacionados a implementação do produto, como por exemplo a necessidade de treinamento dos usuários para a utilização do ambiente virtual de aprendizagem, apesar de ser bastante intuitivo, alguns servidores podem apresentar dificuldades de interagir com o moodle, para tanto, a própria página do CEAD disponibiliza conteúdos com instruções de uso dessas ferramentas.

Os servidores poderão ser notificados da disponibilização do curso através de notificação por e-mail institucional que trará as informações necessárias como, público-alvo, objetivos e sua relevância (seja para o aprimoramento pessoal ou progressão profissional), além de instruções para a realização do cadastro via SIGA para se obter o acesso ao conteúdo e demais instruções necessárias para a realização da capacitação.

Além disso o curso poderá ser divulgado por meio de cartazes fixados nos quadros de avisos nos corredores da Reitoria e unidades acadêmicas e nas páginas oficiais de divulgação da instituição, como o site e redes sociais institucionais.

5 - Avaliação:

Segundo as instruções do curso da ENAP (2026) essa etapa no ciclo do design instrucional pode ser feita com base no modelo de quatro níveis desenvolvido por Donald Kirkpatrick, que estabelece:

Nível 1 - Mede as reações dos participantes ao programa de capacitação, buscando responder perguntas relacionadas às suas percepções. É a chamada pesquisa de satisfação que no caso da presente proposta é realizada no módulo final do curso.

Esse nível inicial de avaliação também poderá envolver outras questões como problemas técnicos e de conteúdo detectados na implementação, e consequentemente sua correção e aperfeiçoamento.

Nível 2 e 3 – Medem respectivamente a aprendizagem e o comportamento, é uma verificação de médio prazo, principalmente nos casos envolvendo a ocorrência de assédio moral no trabalho, envolvendo por um lado os assediados e do outro assediadores, ao verificar se os conhecimentos e atitudes adquiridas pelo curso estão sendo utilizadas no cotidiano de trabalho. Contudo, esses níveis são de difícil avaliação considerando o contexto.

Nível 4 - Tem o objetivo de avaliar a capacitação em termos de resultados para a organização no longo prazo, também de difícil medição e associação direta à capacitação no presente caso, pois estaria atrelado a observação da diminuição dos casos de assédio moral no trabalho na instituição, observando questões como o número de denúncias relacionadas na ouvidoria especializada, índices de realocações e afastamentos motivados por assédios.

Quanto aos responsáveis por essas avaliações, no nível 1, os próprios praticantes ao final do curso, em relação aos demais níveis, caberia um esforço conjunto de diversos setores como a Pró- Reitoria de gestão de pessoas a Comissão Permanente de Prevenção e Enfrentamento às Violências e Assédios no âmbito da UFJF e a Ouvidoria especializada da UFJF.

Por fim, em relação às ações que podem ser adotadas para possibilitar a continuidade do projeto, sugere-se a incorporação do curso aos programas de capacitação oficial da instituição, através do Núcleo de Qualificação e Desenvolvimento de Pessoas (NUDEP), vinculado a PROGEPE.

O desenvolvimento completo do desenho instrucional encontra-se no apêndice do presente trabalho.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo analisar a percepção dos Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora acerca do fenômeno do assédio moral no trabalho, bem como compreender a percepção dos servidores sobre a Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências, implementada institucionalmente em 2024. Além disso, buscou-se propor alternativas práticas que contribuíssem para o letramento, a prevenção e o enfrentamento do fenômeno no contexto universitário.

A partir do percurso metodológico adotado, fundamentado em abordagem qualitativa e análise descritiva dos dados coletados junto aos servidores das Pró-Reitorias pesquisadas, foi possível identificar que o assédio moral é percebido pelos participantes da pesquisa como um fenômeno presente no ambiente laboral, associado principalmente a práticas abusivas de natureza interpessoal e organizacional e reconhecido por seus impactos negativos sobre a saúde, o bem-estar e as relações de trabalho.

As análises confirmam, em consonância com as referências teóricas discutidas ao longo da pesquisa, que o assédio moral não se limita a comportamentos explícitos, mas frequentemente se manifesta de forma sutil. Assim, os participantes associam o fenômeno a práticas de humilhação, desqualificação, isolamento e abuso de poder.

Entretanto, embora o tema seja amplamente reconhecido, os resultados também demonstraram a persistência de lacunas importantes no letramento institucional acerca do assédio moral. Observou-se que parte dos respondentes ainda apresenta dificuldades em distinguir situações efetivamente caracterizadas como assédio moral de conflitos interpessoais, práticas inadequadas de gestão ou problemas estruturais do ambiente de trabalho. Tal constatação reforça a compreensão de que o fenômeno possui caráter complexo e multifacetado, frequentemente marcado pela naturalização de práticas abusivas nas relações organizacionais.

Em relação ao perfil das vítimas os resultados apontaram uma percepção significativa de que fatores relacionados a gênero, raça, posição hierárquica e condições de vulnerabilidade institucional podem influenciar a ocorrência do assédio. Essa compreensão mais uma vez dialoga com a literatura acadêmica que indica que relações assimétricas de poder e desigualdades estruturais também atravessam as dinâmicas organizacionais, potencializando processos de exclusão e violência simbólica.

No que se refere à Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências da UFJF, verificou-se que sua implementação representa um avanço institucional importante no reconhecimento e enfrentamento do problema. Contudo, os resultados indicaram que ainda há necessidade de maior disseminação das informações relativas à política, seus objetivos, canais institucionais e mecanismos de atuação. A presença significativa de respostas neutras em diferentes variáveis analisadas sugere que parte dos servidores ainda possui conhecimento limitado acerca da política, evidenciando a importância de ações educativas permanentes.

Nesse contexto, a proposta de intervenção apresentada nesta dissertação buscou responder diretamente às lacunas identificadas na pesquisa, por meio da elaboração de um plano de ação voltado a estruturação de um desenho instrucional para um curso de capacitação. A proposta objetiva ampliar o letramento dos servidores sobre o assédio moral e fortalecer a compreensão e apropriação da política institucional, utilizando estratégias educacionais acessíveis, contínuas e alinhadas às necessidades institucionais da universidade.

A intervenção proposta articula ações formativas, informativas e de sensibilização, contemplando conteúdos conceituais sobre o assédio moral, o assédio moral no contexto universitário e informações sobre a política institucional e seus mecanismos de acolhimento e prevenção. Dessa forma, busca-se contribuir para a consolidação de uma cultura organizacional pautada no respeito, na ética, na dignidade humana e na promoção de ambientes laborais mais saudáveis.

Além de sua contribuição acadêmica, a pesquisa apresenta relevância prática e institucional, especialmente por se tratar de um estudo desenvolvido no âmbito de um mestrado profissional. O Produto Técnico-Tecnológico elaborado pretende subsidiar a universidade na implementação de ações concretas de formação e prevenção, fortalecendo o alcance da política institucional já existente e contribuindo para a construção de relações de trabalho mais saudáveis, éticas e respeitadas no serviço público federal, o que consequentemente irá se traduzir também em melhores serviços prestados à sociedade, principalmente em se tratando de uma instituição federal de ensino superior, cuja função social envolve não apenas a formação acadêmica e profissional, mas também a produção de conhecimento, a promoção da cidadania e o compromisso com valores democráticos, humanos e sociais.

Como limitações da pesquisa, destacam-se o recorte institucional adotado, restrito a setores específicos da universidade, restringindo a generalização dos resultados para outros setores que podem apresentar dinâmicas organizacionais distintas. Outras limitações referem-

se ao fato de que os dados foram coletados em um único momento, não sendo possível avaliar mudanças na percepção dos servidores ao longo do tempo e a utilização de percepções autodeclaradas, refletindo suas interpretações e experiências individuais, o que pode estar sujeito a vieses, como memória seletiva e receio de exposição. Tais aspectos não invalidam os resultados encontrados, mas indicam possibilidades para futuras investigações.

Por fim, destaca-se que o enfrentamento ao assédio moral no contexto universitário exige mais do que instrumentos normativos formais, demandando investimentos contínuos em informação, formação, sensibilização e fortalecimento das políticas institucionais. Espera-se que esta pesquisa possa contribuir tanto para o avanço das discussões acadêmicas sobre o tema quanto para o aprimoramento das práticas institucionais de prevenção e enfrentamento ao assédio moral na UFJF e em outras instituições de ensino superior.

REFERÊNCIAS:

ANDRADE, Cristiane B. ASSIS, Simone G. Assédio moral no trabalho, gênero, raça e poder: revisão de literatura. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, 43, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/4jH9bBbXyBr49hXPqTJMjTs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 nov. 2024.

ÁVILA, Rosemari P. de. **As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho**. 2008. 148 p. Dissertação do curso de mestrado em Direito da Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/teste/arqs/cp067933.pdf>. Acesso em: 24 abr. de 2015.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Assédio moral: a violência sutil - análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil**. 2005. 236 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/17370>. Acesso em 09 dez. 2024

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo: Cortez, n. 123, p. 544-561, set. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ssoc/n123/0101-6628-ssoc-123-0544.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2025.

BELTRAME, Bianca S. Programas de prevenção e tratamento dos casos de assédio: benchmarking entre as instituições federais de ensino superior. **Revista Perspectivas Contemporâneas**. v. 15, n. 2, p. 117-143, maio/ago. 2020. Disponível em: <http://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/3141>. Acesso em: 25 nov. 2024.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Mulheres cobram urgência na ratificação de convenção contra assédio e violência no trabalho**. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2025. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/1207245-mulheres-cobram-urgencia-na-ratificacao-de-convencao-contra-assedio-e-violencia-no-trabalho/>. Acesso em: 03 out. 2025.

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. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 31 jul. 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/d12122.htm. Acesso em: 01 set. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.540, de 3 de abril de 2023**. Institui o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual no âmbito da administração pública, direta e indireta, federal, estadual, distrital e municipal. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 4 abr. 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/Lei/L14540.htm. Acesso em: 30 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **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. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 01 out. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/cnen/pt-br/aceso-a-informacao/comites-internos/comite-gestor-de-integridade/PortariaMGIIn6.719de13desetembrode2024InstituioPlanoFederaldePrevenoeEnfrentamentodoAssdioedaDiscriminaonaAdministr.pdf>. Acesso em: 01 set. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **TCU avalia práticas de combate ao assédio em universidades federais**. Brasília, 2025. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-avalia-sistemas-de-prevencao-e-combate-ao-assedio-nas-universidades-federais>. Acesso em: 17 de abr. 2025.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006.

BRUGINSKI, Márcia Kazenoh. Assédio Moral no Trabalho: Conceito, Espécies e Requisitos Caracterizadores. **Revista Eletrônica Tribunal Regional do Trabalho do Paraná**, Vol. 2, edição n. 16, mar.-dez., 2013. Disponível em: https://www.mpf.mp.br/pgr/documentos/assediomaoralesuaprevenotrilho1_2.pdf. Acesso em: 24 mar. 2025.

CAVALCANTE, Ailton Ferreira; SILVA, André Luiz Amaral da; PRADERA, Gabriel; SILVA, Pedro Vieira da. **Sob pressão e silêncio: assédio moral velado em uma universidade pública do Centro-Oeste brasileiro**. In: *II Seven Applied Social Sciences Congress*, 2025, [s.l.]. Anais... [s.l.: s.n.], 2025. Disponível em: <https://sevenpubl.com.br/anais7/article/view/7079>. Acesso em: 12 dez. 2025.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María Del Pilar Baptista. SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia de pesquisa**. 5aed. São Paulo: Mc-Graw-Hill. 2013. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Metodologia_de_Pesquisa/AKU5AgAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&printsec=frontcover. Acesso em: 20/05/2024.

COSTA, Waldecir Souza da. **Psicologia Organizacional**. Maringá: UniCesumar. 2022.

DE LIMA, Katia; FERREIRA, Mário César. Principais Causas do Assédio Moral no Trabalho em um Tribunal do Poder Judiciário: Exercício da Hierarquia e Tradição Familiar em Questão. **Trabalho (En)Cena**, v. 10, n. contínuo, p. e025004, 2025. DOI: 10.20873/2526-1487e025004. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/17901>. Acesso em 24 de out. 2025.

EL-AOUAR, Walid Abbas. *et al.* Interpretações do olhar sindical sobre o assédio moral. **Desafio Online**. Campo Grande. v. 7, n. 1, p. 89-113, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/6575>. Acesso em: 25 nov. 2024.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Desenho instrucional para soluções de capacitações presenciais**. Turma MAI/2026. Escola Virtual de Governo, 2026. Disponível em: <https://mooc41.escolavirtual.gov.br/mod/book/view.php?id=390464>. Acesso em: 7 maio 2026.

FARIAS, Deborah de Melo; SOUSA, Maria Camila de. Assédio moral nas empresas: uma visão feminina. **Revista Diálogos Acadêmicos**. Fortaleza. v. 2, n. 1, p. 12-24, jan./jun. 2013. Disponível em: <http://revista.fametro.com.br/index.php/RDA/article/view/26>. Acesso em: 25 nov. 2024.

FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **RAE - Revista de Administracao de Empresas**, [S. l.], v. 41, n. 2, p. 8–19, 2001. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37707>. Acesso em: 21 mar. 2025.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; PLUYE, Pierre; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: conceitos, construção e critérios de avaliação. InCID: **Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 2, p. 4–24, 2017. Disponível em: <https://revistas.usp.br/incid/article/view/121879>. Acesso em: 20/05/2024.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. v. 481p. 89–112.

GUIMARÃES, Liliana A. M.; RIMOLI, Adriana O. Mobbing (Assédio Psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 183-191, maio 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/NvGBmwKPnNFwqSPVdLcqcmj/>. Acesso em: 21 mar. 2025.

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

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 9. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil; 2017.

HELOANI, Roberto. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE-eletrônica**. v. 3, n. 1. jan./jun. 2004. Art. 10. 8p. ISSN 1676-5648. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/mDFpdPcL7gR3KJvhbtyr4Zw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 mar. 2025.

LEYMANN, Heinz. Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. **Violence and Victims**, 1990. Vol. 5, nº 2, p. 119-126. Disponível em: [https://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(2\).pdf](https://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(2).pdf). Acesso em: 24 mar. 2025.

LIMA, Hellen Damália de Sousa Andrade. Violência simbólica e ambiente de trabalho: a face oculta da violência. **RESC: Revista de Estudos SocioCulturais**, v1., n.1, jan-jul de 2021, p. 106-1. Disponível em: <https://periodicos.apps.uern.br/index.php/RESC/article/view/3361>. Acesso em 24 de out. 2025.

LIMA JUNIOR, Daniel Oliveira. **Assédio moral: uma análise da percepção dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Bahia - UFBA**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/35460>. Acesso em: 11 jul. 2025.

LOPES, Regina Lúcia Mendonça. DINIZ, Normélia Maria Freire. Resenha do livro intitulado “Assédio moral: a violência perversa no cotidiano”. **Texto Contexto Enfermagem**, out-dez. 2004, Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/KnYprfvp9nxjDGnnCzgg5kP/>. Acesso em 20 de nov. de 2024.

LORA, Ilse Marcelina Bernardi. Assédio moral no trabalho e a dificuldade da prova. **Revista LTr**, São Paulo, v.77, nº03, março. 2013, p. 286-292.

MAITO, Deíse Camargo; PANÚNCIO-PINTO, Maria Paula; VIEIRA, Elisabeth Meloni. Violência interpessoal no ambiente acadêmico: percepções de uma comunidade universitária. **Interface** (Botucatu); 26: e220105, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/icse/a/kpCJk543R95DBHhHNzYhv6y/>. Acesso em: 09 jan. 2025.

MARZZONI, David N. Silva; FREITAS, Rodrigo U. Carvalho de, & PEREIRA, Breno A. Diniz. New Public Management: análise das transformações ocorridas na administração pública. In: GASPARETTO JÚNIOR, Antonio (Org.). Medidas de Emergência na Administração Pública. Nova Xavantina: Pantanal, 2020.

MELO, Ester R. de. **Assédio moral e suas consequências no trabalho: o caso das técnico-administrativas de uma universidade federal mineira**. 2021. 112 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal de Viçosa, Rio Paranaíba. 2021. Disponível em: <https://locus.ufv.br/handle/123456789/29184>. Acesso em: 15 set. 2024.

MORETTI-PIRES, Rodrigo Otávio; VIEIRA, Marcelo; FINKLER, Mirelle. Violência simbólica na experiência de estudantes universitários LGBT. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 31, n. 4, 2022. DOI: 10.1590/S0104-12902022200662pt. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/PYLN3tMZ5Yk3SYGdx59NmQL/?lang=pt>. Acesso em 24 de out. 2025.

NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 21 abr. 2026.

NASCIMENTO, Sônia Mascaro. O assédio moral no ambiente de trabalho. **Revista LTr**, São Paulo, v.68, nº08, p. 922-930, ago. 2004.

NUNES, Thiago S. TOLFO, Suzana da R. Assédio Moral em Universidade: as Possíveis Consequências em Comentar e/ou Denunciar a Violência. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 5, n. 4, p. 144–151, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4504>. Acesso em: 01 ago. 2024.

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa; ESPINOSA, Leonor María Cantera. Percepção sobre assédio moral para servidores universitários: da prática hostil a consequência da violência. **Psicologia Argumento**, [S. l.], v. 40, n. 108, 2022. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/psicologiaargumento/article/view/27871>. Acesso em: 21 mar. 2025.

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa; PELLEGRINI, Priscila Gasperin. Percepções de servidores públicos sobre os motivos da ocorrência do assédio moral no

trabalho em uma Universidade brasileira. **Summa Psicológica UST**, v. 18, p. 108-115, 2021. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/porta1/resource/pt/biblio-1402147>. Acesso em: 21 mar. 2025.

OHLWEILER, Leonel Pires. Assédio moral e castigo: a face perversa da administração pública. **A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, v. 20, n. 79, p. 285–315, 2020. Disponível em: <https://revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/1277>. Acesso em 24 de out. 2025.

OLIVEIRA, Ediane de Melo; SANTOS, Ivani Oliveira dos; LUSTOSA, Thalita Furtado Mascarenhas; BATISTA, Eulane Coelho; MEIRELES Joelma Danniely Cavalcanti; OLIVEIRA Luiz Carlos Carvalho de. Assédio moral no trabalho: identificação, prevenção e combate. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, São José dos Pinhais, v.18, n.1, p. 01-20, 2025. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/388448081_Assedio_moral_no_trabalho_identificacao_prevencao_e_combate. Acesso em 20 de set. de 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Convenção sobre Violência e Assédio, 2019 (Nº190), Disponível em: https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190. Acesso em 11 de abr. de 2025.

PAIVA, Fernanda Isoni de; PAIVA, Kely César Martins de. Assédio em instituição de ensino pública brasileira: um estudo multidimensional. **Revista Valore**, [S. l.], v. 5, p. 73–89, 2020. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/650>. Acesso em: 23 abr. 2025.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo Mário V. BARROS, Renato da Costa L. de Goes. A distinção do assédio moral de figuras afins. **Revista LTr**, São Paulo, v.77, nº08, p. 950-960, ago. 2013.

PASOLD, Andrea M. Limongi. O assédio moral no trabalho a partir de seus elementos: a intencionalidade é essencial para o conceito? **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região**, Florianópolis, v. 25, n. 34, p. 65-80, 2022. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/210133>. Acesso em: 09 de dez. 2024.

PAULA, Carla de Fátima N.Q. MOTTA, Ana Carolina G. D. NASCIMENTO, Rejane P. O assédio moral nas organizações: as consequências dessa prática para a sociedade. **Serviço Social e Sociedade**, São Paulo, n. 142, p. 467-487, set./dez. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ssoc/a/r7GnxDKDWy8jBgJszmGLTyH/>. Acesso em: 17 jan. 2025.

PINTO, Renata de Almeida Bicalho; DE PAULA, Ana Paula Paes. Violência Simbólica e Subjetividade: Uma Leitura a partir da Teoria Crítica Adorniana. **Revista Subjetividades**, v. 22, n. 2, p. e7884, 2022. DOI: 10.5020/23590777.rs.v22i2.e7884. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rmes/article/view/7884>. Acesso em: 25 out. 2025.

POLONIO, I. R.; MAIO, G. V.; SARTORATO, M. C.; OLIVEIRA, D. A. de; OLIVEIRA FILHO, R. S. de; GOMES, H. C. O uso do Design Instrucional - modelo ADDIE - no desenvolvimento de cursos EAD para estudantes da área da saúde; uma revisão bibliográfica. **Caderno Pedagógico**, [S. l.], v. 21, n. 9, p. e7660, 2024. DOI: 10.54033/cadpedv21n9-083. Disponível em:

<https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/7660>. Acesso em: 4 maio. 2026.

ROCHA, Raoni; VITÓRIO, Mário Ângelo. Assédio moral institucional: o caso dos servidores administrativos do Ministério do Trabalho e Previdência. **Revista brasileira de saúde ocupacional**. Vol. 49, 2024. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbso/a/zQXYZJw9FpxjC3hQ8VH7JQf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 jan. 2025.

RODRIGUES, Daione B.; NASCIMENTO, Luana P. do; FREITAS, Fernanda. da S. Os limites entre o exercício do poder diretivo do empregador no contrato de emprego e o início da configuração do assédio moral vertical descendente. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, [S. l.], v. 2, n. 1, 2023. Disponível em:

<https://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/1208>. Acesso em: 16 dez. 2024.

SCUR, Martina Dillenburg. CARLOTTO, Mary Sandra. Assédio moral: a percepção e vivência dos trabalhadores. **Contextos Clínicos**, São Leopoldo, v. 5, n. 2, p. 121 - 132, dez. 2012. Disponível em

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198334822012000200007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 25 nov. 2024.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 43, p. 347-369, 2009.

SILVA, Alda Karoline Lima da; *Et al.* Assédio moral no trabalho: do enfrentamento individual ao coletivo. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. (Online); 44: e22, 2019 Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/8ShCn6z78sLCwbjWdPtWRhh/abstract/?format=html&lang=pt> . Acesso em: 17 jan. 2025.

SILVA, Daniele Cariolano da, et al. Características de pesquisas qualitativas: Estudo em teses de um programa de Pós-Graduação em Educação. **Educ. rev.**, Belo Horizonte , v. 38, e26895, 2022 . Disponível em:

<http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982022000100136&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 12 fev. 2026.

SILVA, Leda Maria Messias da. Poder diretivo do empregador, emprego decente e direitos da personalidade. **Revista Jurídica Cesumar - Mestrado**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 267–281, 2007. Disponível em: <https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revjuridica/article/view/314>. Acesso em: 12 abr. 2025.

SILVA, Salete Maria da. **Assédio moral no trabalho em Universidade: um panorama da Universidade Federal da Bahia**. João Pessoa: Periodicojs, 2024. Disponível em: https://www.academia.edu/118750837/Livro_Ass%C3%A9dio_moral_no_trabalho_em_Universidade_Um_panorama_da_UFBA_Salete_Maria_da_Silva. Acesso em 23 out. 2025.

SOUZA, Raíssa Fabris de; FIGUEIREDO, Mayra Freire de. A convenção n. 190 da OIT e a consagração do combate ao assédio moral no mundo do trabalho. **Revista do Tribunal**

Regional do Trabalho da 3. Região. Belo Horizonte, v. 66, n. 101, p. 81-104, jan./jun. 2020. Disponível em: <https://as1.trt3.jus.br/bd-trt3/handle/11103/67343>. Acesso em 11 de abr. de 2025.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral Pare e Repare – Por um ambiente de trabalho mais positivo.** Brasília: Tribunal Superior do Trabalho, [s.d.] Cartilha. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/documents/10157/55951/Cartilha+ass%C3%A9dio+moral/573490e3-a2dd-a598-d2a76d492e4b2457>. Acesso em: 11 de maio de 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA – UFJF. **Resolução CONSU/UFJF nº 109, de 10 de junho de 2024.** Dispõe sobre diretrizes e ações da política de prevenção e enfrentamento aos assédios e outras violências no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, MG: UFJF, 10 jun. 2024. Disponível em: https://www2.ufjf.br/ufjf/wp-content/uploads/sites/3/2024/11/resolucao_consus_109-2024.pdf. Acesso em: 20 de maio de 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Apresentação.** Juiz de Fora, [s.d.]. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/progepe/>. Acesso em: 20 de maio de 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **UFJF contra o assédio.** Juiz de Fora: UFJF, [s.d.]. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/ufjf-contr-o-assedio/>. Acesso em: 2 jul. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **UFJF em um compromisso firme contra o assédio.** Juiz de Fora, 20 jun. 2024. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/2024/06/20/ufjf-em-um-compromisso-firmecontra-o-assedio/>. Acesso em: 2 jul. 2025.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ANEXOS

ANEXO I - DECLARAÇÃO DE USO ÉTICO DA IA GENERATIVA

Declaro para os devidos fins que ferramentas de Inteligência Artificial Generativa foram utilizadas na elaboração deste trabalho. Especificamente, o modelo ChatGPT, foi empregado nas seguintes etapas:

- Organização da escrita de algumas referências bibliográficas, com a finalidade de adequar às normas da ABNT.
- Revisão gramatical e ortográfica do texto do Abstract.
- Extração de dados estatísticos das tabelas geradas com questionário e cruzamento de dados, envolvendo múltiplas variáveis
- Estruturação do Sumário

Ressalto que todo o conteúdo gerado por essas ferramentas foi submetido a rigorosa revisão crítica, validação de fontes e adaptação autoral. Assumo integral responsabilidade pela originalidade, veracidade e integridade de todo o conteúdo apresentado neste documento, em estrita conformidade com a Portaria CNPq nº 2.664/2026 e as diretrizes de integridade acadêmica desta instituição.

Juiz de Fora, 01 de junho de 2026

Alessandra Cristina Zanetti

ANEXO II - INSTRUMENTO DE PESQUISA

Roteiro do questionário:

Problema de pesquisa	Objetivo geral	Objetivos específicos	Perguntas para o roteiro de questionário
Qual a percepção dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) da Universidade Federal de Juiz de Fora sobre os comportamentos e práticas que caracterizam o assédio moral no trabalho e como a política institucional implementada em 2024 tem influenciado essa percepção?	Analisar a percepção dos Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora sobre os comportamentos e práticas que caracterizam assédio moral no trabalho, e como a Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e outras Violências têm influenciado nessa percepção.	Identificação de perfil dos pesquisados.	1 – Com qual gênero você se identifica: Masculino Feminino Prefiro não responder Outro 2- Qual sua faixa etária? 18-28 29-38 39-48 49-58 59 anos ou mais. 3- Você se considera: Branco Indígena Preto Pardo Outro (especificar_____) 4- Escolaridade (última que completou): Ensino médio Graduação Especialização Mestrado Doutorado Outro (especificar_____) 5- Exerce cargo de Chefia? (Ex: Pró-reitor, Gerente, Coordenador)

			Sim Não 6 - Há quanto tempo trabalha na UFJF? Menos de 1 ano De 1 a 3 anos De 4 a 6 anos De 7 a 9 anos Mais de 10 anos 7- Pró-reitoria de atuação: PROGEPE PROGRAD PROPP PROEX
		Verificar a percepção a respeito do conceito de assédio moral e contrastar com o referencial teórico.	1- Cite até três (3) palavras que lhe remetam a assédio moral no trabalho: 1- 2- 3- Em relação às seguintes afirmativas, considerando o ambiente de trabalho, responda de acordo com a sua percepção: 2- O assédio moral para se caracterizar como tal, precisa ser uma conduta negativa reiterada, ou seja, que se repete e se prolonga no tempo. Concordo plenamente Concordo em parte Não concordo nem discordo Discordo em parte Discordo plenamente Caso queira, justifique sua resposta:_____ 3- Uma única conduta negativa pode ser considerada como assédio moral. Concordo plenamente

			Concordo em parte Não concordo nem discordo Discordo em parte Discordo plenamente Caso queira, justifique sua resposta:_____ 4- Para ser considerado assédio moral no trabalho uma conduta negativa tem necessariamente que gerar um dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa. Concordo plenamente Concordo em parte Não concordo nem discordo Discordo em parte Discordo plenamente Caso queira, justifique sua resposta:_____ 5- Para ser considerado assédio moral no trabalho uma conduta negativa tem necessariamente que ser explícita, ou seja, todos no ambiente devem percebê-la. Concordo plenamente Concordo em parte Não concordo nem discordo Discordo em parte Discordo plenamente Caso queira, justifique sua resposta:_____ 6- Para ser considerado assédio moral no trabalho uma conduta negativa tem necessariamente que ser intencional, ou seja, quem o pratica tem o desejo de causar dano a alguém. Concordo plenamente Concordo em parte Não concordo nem discordo Discordo em parte Discordo plenamente Caso queira, justifique sua resposta:_____
--	--	--	---

			7- Para ser considerado assédio moral no trabalho deve haver um desequilíbrio de poder entre os envolvidos, ou seja, quando a capacidade de ataque e defesa é desigual. Concordo plenamente Concordo em parte Não concordo nem discordo Discordo em parte Discordo plenamente Caso queira, justifique sua resposta: _____
		Verificar a percepção de quais ações são consideradas como assediadoras e contrastar com o referencial teórico.	9- Serão elencadas abaixo uma série de situações, classifique-as, de acordo com a sua opinião como: (1) É uma situação de assédio moral no trabalho (2) Talvez possa ser considerada uma situação de assédio moral no trabalho (3) Não é uma situação de assédio moral no trabalho (4) Não sei opinar • Reter informações que podem afetar o desempenho no trabalho. • Retirar áreas ou tarefas de responsabilidade do servidor ou substituí-las por tarefas mais desagradáveis ou mais simples. • Receber críticas persistentes ao seu trabalho ou esforço. • Divergir sobre determinado tema empregando comunicação direta e respeitosa. • Solicitar a realização de tarefas despropositadas ou com prazos impossíveis de serem cumpridos. • Supervisionar de forma excessiva o trabalho do servidor. • Pressionar o servidor a não reclamar direitos que possui (por exemplo: afastamento do trabalho, realizar paralisações sindicais, despesas de viagem etc). • Atribuir tarefas aos subordinados no interesse da administração.

			• Controlar os horários do servidor de entrada, saída ou pausas. • Exigir produtividade visando o desenvolvimento das atividades. • Insinuar, direta ou indiretamente, que o servidor deve pedir exoneração. • Espalhar boatos ou rumores sobre o servidor. • Fazer comentários ofensivos relacionados às atitudes ou sobre a vida privada do servidor. • Ignorar, excluir ou "colocar na geladeira". • Realizar avaliações de desempenho de forma respeitosa. • Constranger com sarcasmo ou brincadeiras excessivas. • Intimidar, invadir o espaço pessoal, bloquear o caminho ou passagem. • Ameaçar ou agredir fisicamente. • Abusar sexualmente. Caso queira, faça um comentário sobre esse tópico:
		Verificar a percepção a respeito do perfil das vítimas de assédio moral no trabalho e contrastar com o referencial teórico.	Em relação às seguintes afirmativas, responda de acordo com a sua percepção: 1-Pessoas com filhos têm mais chances de sofrer assédio moral no ambiente de trabalho na universidade do que pessoas sem filhos. Concordo plenamente Concordo em parte Não concordo nem discordo Discordo em parte Discordo plenamente Caso queira, justifique sua resposta: _____

			2 - Pessoas do sexo feminino têm mais chances de sofrer assédio moral no ambiente de trabalho na universidade do que pessoas do sexo masculino. Concordo plenamente Concordo em parte Não concordo nem discordo Discordo em parte Discordo plenamente Caso queira, justifique sua resposta: _____ 3 - Pessoas Homossexuais têm mais chances de sofrer assédio moral no ambiente de trabalho na universidade do que pessoas heterossexuais. Concordo plenamente Concordo em parte Não concordo nem discordo Discordo em parte Discordo plenamente Caso queira, justifique sua resposta: _____ 4 - Pessoas não brancas têm mais chances de sofrer assédio moral no ambiente de trabalho na universidade do que pessoas heterossexuais. Concordo plenamente Concordo em parte Não concordo nem discordo Discordo em parte Discordo plenamente Caso queira, justifique sua resposta: _____
		Verificar a percepção em relação aos tipos de assédio moral.	Em relação às seguintes afirmativas, responda de acordo com a sua percepção: 1- Uma pessoa em cargo de gerência ou chefia pode sofrer assédio moral no trabalho por parte de um subordinado. Concordo plenamente Concordo em parte Não concordo nem discordo Discordo em parte Discordo plenamente

			Caso queira, justifique sua resposta:_____ 2- O assédio moral no trabalho não pode ocorrer entre pessoas de mesmo nível hierárquico. Concordo plenamente Concordo em parte Não concordo nem discordo Discordo em parte Discordo plenamente Caso queira, justifique sua resposta:_____ 3- O tipo mais frequente de assédio moral no trabalho é aquele praticado por um superior hierárquico contra um subordinado. Concordo plenamente Concordo em parte Não concordo nem discordo Discordo em parte Discordo plenamente Caso queira, justifique sua resposta:_____
		Verificar a percepção em relação ao assédio moral organizacional.	Percepção em relação ao assédio moral organizacional. 1- Você já ouviu falar em “assédio moral organizacional/institucional”? Sim, já ouvi a expressão. Não, é um novo conceito para mim. 2- Ainda que este seja um novo conceito, qual (ou quais) dessas práticas melhor caracterizaria assédio moral organizacional na sua opinião (marque até 2 opções que considera como as principais). Quando o assediador pratica o assédio em nome da organização. Quando a instituição é conivente, omissa ou permissiva em relação ao assédio. Quando a instituição não pune situações assediadoras. Quando a organização do trabalho é estruturada sobre uma política de violência, tendo como principais formas de expressão as estratégias abusivas de gestão baseadas no estresse e no medo. Outro:

		3 - Você acredita que o assédio moral é mais comum no setor público ou privado? Setor público Setor privado Nos dois setores igualmente Não sei opinar Justifique sua resposta: _____(obrigatório) 4 - A partir de sua percepção e vivência na Instituição, a ocorrência do Assédio moral nos ambientes de trabalho da UFJF é uma situação comum? Sim Não Não sei opinar Caso queira, comente sua resposta: _____ 5- A partir de sua percepção e vivência na Instituição, qual a principal causa das práticas de assédio moral no trabalho na UFJF? Gestão inadequada. Pensamentos de superioridade por parte do assediador. Hierarquia rígida. Ausência de punição. Disputa de poder. Diferenciação injusta de pessoas em função do cargo ocupado. Outro _____ Caso queira, justifique sua resposta: _____
	Verificar a percepção em relação ao assédio moral na UFJF e sua política institucional de prevenção e enfrentamento aos assédios.	Percepção em relação ao assédio moral na UFJF e sua política institucional. 1 - Você conhece a “Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências” da UFJF? Conheço bem Conheço razoavelmente Conheço pouco Conheço muito pouco Não conheço 2 - Já leu algum documento ou material relacionado a essa política?

			Sim Não Se sim, qual? Responda conforme se lembrar, mesmo que não seja o nome exato do documento/material. _____ 3 - Já participou de algum treinamento ou palestra relacionado ao assédio moral no trabalho oferecido pela UFJF? Sim Não Se sim, qual? Responda conforme se lembrar, mesmo que não seja o nome exato do treinamento _____ 4 - Acredita que a política pode ajudar a diminuir a ocorrência dos casos de assédio moral no trabalho? Sim Não Caso queira, justifique sua resposta: _____ 5- Julgue a afirmação seguinte: Sinto que a “Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências” tem contribuído para o meu entendimento a respeito do fenômeno do assédio moral no trabalho. Concordo plenamente Concordo em parte Não concordo nem discordo Discordo em parte Discordo plenamente Caso queira, justifique sua resposta: _____ 6 – Eu ainda tenho dificuldades de entender alguns temas ou conceitos relacionados ao assédio moral no trabalho. Concordo plenamente Concordo em parte Não concordo nem discordo Discordo em parte Discordo plenamente
--	--	--	---

			Caso queira, justifique sua resposta:_____ 7 - Você gostaria de obter mais informações a respeito do assédio moral no trabalho? Sim, gostaria. Não gostaria. Em caso de resposta negativa, justifique:_____ 8 - Por qual desses meios você gostaria de obter mais informações a respeito do assédio moral no trabalho (escolha o principal): Palestras Material informativo (impresso ou online) Vídeos educativos Rodas de conversa Grupos de apoio Cursos ou minicursos Outro _____ 8 - As atividades promovidas para a prevenção e o combate ao assédio moral no trabalho na UFJF contempla as especificidades de uma instituição pública de ensino superior/ universidade. Concordo plenamente Concordo em parte Não concordo nem discordo Discordo em parte Discordo plenamente Caso deseje, justifique sua resposta: 9 – Sobre quais desses temas você gostaria de saber mais em relação ao assédio moral no trabalho? Como identificar situações de assédio moral no trabalho. Como evitar comportamentos que podem ser caracterizados como assédio moral no trabalho. Medidas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho. Como agir em situações de assédio moral no trabalho. Como denunciar/buscar ajuda em situações de assédio moral no trabalho na UFJF. Outro _____
--	--	--	---

		Verificar a percepção em relação às consequências do assédio.	Percepção em relação às consequências do assédio. 1 – Quais as principais consequências do assédio moral no trabalho para a saúde física do trabalhador? (Selecione até três opções que, na sua opinião, ocorrem com maior frequência) Hipertensão Abuso de álcool e outras drogas Desânimo Distúrbios digestivos Dores no corpo Enjoos Falta de apetite Falta de ar Palpitação Tensão muscular Outro 2 – Quais as principais consequências do assédio moral no trabalho para a saúde psíquica do trabalhador? (Selecione até três opções que, na sua opinião, ocorrem com maior frequência) Distúrbios do sono Dificuldade de concentração Ideação suicida Medo Irritabilidade Depressão Falta de motivação Paranoia Raiva Sensação de inutilidade Transtornos de estresse pós-traumático Hipersensibilidade Sentimentos de solidão Vontade de vingança Outro _____
--	--	--	--

			3 – Quais as principais consequências do assédio moral para o trabalho, considerando o contexto da UFJF? (Selecione até três opções que, na sua opinião, ocorrem com maior frequência) Absenteísmo (ausência do trabalhador em seu local de trabalho, seja por faltas, atrasos, ou saídas antecipadas) Afastamento do trabalho Aposentadoria prematura Descontentamento com o trabalho Erros e acidentes Mudanças de setor Queda de produtividade, desempenho e qualidade das atividades Vontade/ação de se exonerar/demitir Outro _____ 4 – Quais as principais consequências do assédio moral no trabalho para as relações interpessoais e familiares? (Selecione até três opções que, na sua opinião, ocorrem com maior frequência) Isolamento Brigas Agressões Divórcio Outro _____
--	--	--	---

ANEXO III - TEXTO DO E-MAIL CONVITE PARA PARTICIPAR DA PESQUISA

Título do e-mail:

Participe da pesquisa sobre o assédio moral no trabalho na percepção dos servidores Técnicos-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Prezado(a), boa tarde!

Meu nome é Alessandra Cristina Zanetti, sou aluna do Mestrado Profissional em Administração Pública e gostaria de convidá-lo a participar da pesquisa: “O assédio moral no trabalho na percepção dos Técnicos-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora.” respondendo a um questionário online.

A pesquisa tem como objetivo analisar a percepção dos TAEs da UFJF sobre comportamentos e práticas que caracterizam assédio moral no trabalho e como a política institucional de prevenção e combate ao assédio tem influenciado nessa percepção. A participação é voluntária anônima e leva cerca de 20 minutos.

Para participar, você deverá acessar o link <https://forms.gle/2tb6rxV3JJPC8MMV9> . As informações provenientes deste questionário são confidenciais e anônimas, e serão utilizadas apenas para fins desta pesquisa.

As respostas podem ser enviadas até o dia 11 de dezembro de 2025.

Posso contar com você?

Qualquer dúvida ou esclarecimento estou à disposição. Desde já, agradeço a sua atenção!

Atenciosamente,

Alessandra Cristina Zanetti

(32)98894-8957

alessandra.zanetti@ufjf.br

ANEXO VI - TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIMENTO (TCLE)

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário(a) da pesquisa "O assédio moral no trabalho na percepção dos Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora". A pesquisa é de responsabilidade da pesquisadora Alessandra Cristina Zanetti, aluna do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional Profiap da Universidade Federal de Juiz de Fora, com orientação do Professor Doutor Antonio Gasparetto Junior.

O objetivo é verificar como os servidores reconhecem, interpretam ou naturalizam situações de assédio moral no trabalho. A pesquisa consiste em um questionário inteiramente online, com duração aproximada de 20 minutos.

Riscos e Benefícios: A pesquisa pode gerar desconforto ao lembrar situações de assédio, mas as questões visam entender sua percepção sobre o tema, não evocar experiências pessoais. Não haverá qualquer tipo de identificação e os dados serão tratados de forma sigilosa. Os resultados podem auxiliar na promoção de melhorias no ambiente de trabalho da UFJF.

Voluntariedade e Sigilo: Sua participação é voluntária e você pode desistir a qualquer momento, sem qualquer penalidade. Você não terá custos nem receberá vantagens financeiras. Seu nome não será divulgado em nenhuma publicação. Os dados coletados ficarão armazenados em arquivo digital seguro, sob responsabilidade do pesquisador, por no mínimo 5 anos.

Contato: Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, entre em contato com a pesquisadora Alessandra Cristina Zanetti (alessandra.zanetti@ufjf.br). Para questões sobre os aspectos éticos da pesquisa, consulte o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFJF pelo e-mail cep.propp@ufjf.br ou telefone (32) 2102-3788.

Declaração de Consentimento

Ao clicar na opção abaixo, declaro que li e compreendi as informações contidas neste Termo de Consentimento. Estou ciente de que minha participação é voluntária, sigilosa e que posso desistir a qualquer momento. Autorizo, de forma livre e esclarecida, minha participação na pesquisa.

Aceito participar da pesquisa ____

APÊNDICE – RELATÓRIO TÉCNICO

Proposta de Design Instrucional para Capacitação em Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral no Trabalho na Universidade Federal de Juiz de Fora

Relatório técnico apresentado pela mestrandia Alessandra Cristina Zanetti ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Antonio Gasparetto Júnior, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Juiz de Fora
2026



**PROPOSTA DE DESIGN INSTRUCIONAL PARA
CAPACITAÇÃO EM PREVENÇÃO E ENFRENTAMENTO
AO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**

PROPOSTA DE DESIGN INSTRUCIONAL PARA CAPACITAÇÃO EM PREVENÇÃO E ENFRENTAMENTO AO ASSÉDIO MÓRAL NO TRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

Relatório técnico apresentado pela mestranda Alessandra Cristina Zanetti ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Antonio Gasparetto Júnior, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Contexto de aplicação da proposta 04

Público-alvo da proposta 06

Situação problema 07

Objetivo da proposta 10

PTT – Proposta de Intervenção 11

Autoria da Proposta 27

Referências 28

Protocolo de Entrega da Proposta aos Praticantes 29

CONTEXTO DE APLICAÇÃO DA PROPOSTA

Com o recente aumento da legislação acerca de ações que visam a conscientização e o enfrentamento do assédio moral e sexual no ambiente trabalho nas instituições públicas, a UFJF iniciou em 2022 uma série de discussões a respeito do tema, culminando na formação de um Grupo de Trabalho que envolveu a participação de diversos representantes da instituição (administração superior, docentes, discentes, servidores, representações sindicais etc.) visando o combate do assédio moral e sexual e outras formas de violência, como a intolerância e a discriminação, no ambiente acadêmico.

Essas discussões culminaram na implementação da Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora em junho de 2024, trazendo em sua essência a organização de conceitos, a definição de condutas assediadoras e o estabelecimento de mecanismos de prevenção, acolhimento e responsabilização institucional.

Contudo, através da realização de pesquisa voltada para conhecer a percepção dos servidores técnicos administrativos da UFJF quanto ao fenômeno do assédio moral, assim como sua percepção em relação à política institucionalmente adotada realizada nos meses finais de 2025, que revelou-se que, embora exista um bom nível de entendimento sobre o tema, ainda existem lacunas no conhecimento dos servidores em relação a alguns aspectos do assédio moral no trabalho, bem como limitações na apropriação da Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências, no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Destarte, este relatório técnico tem por objetivo propor uma intervenção de caráter aplicado, conforme a linha de pesquisa – Administração Pública e Organizações – voltada principalmente ao fortalecimento do letramento institucional, da prevenção e do enfrentamento ao fenômeno do assédio moral no trabalho dentro da UFJF, através da proposição de um desenho instrucional (ou design instrucional) para um curso de capacitação online voltado para os colaboradores da UFJF.



Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências, no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora.

**UFJF CONTRA
O ASSEIDIO**

O design instrucional é um método de desenvolvimento de ferramentas de ensino e apresenta grande utilidade para a criação de cursos online, uma vez que a educação à distância se tornou cada vez mais comum e se desenvolveu muito no período pós-pandemia, demandando por técnicas mais elaboradas e específicas para esse fim. Assim, na presente proposta voltada para a qualificação dos colaboradores da UFJF o desenho instrucional se adequa perfeitamente para compor um curso online focado na temática do assédio moral no trabalho e na política institucional de enfrentamento.

A proposta se alinha ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8, da Organização das Nações Unidas, que visa promover o trabalho decente e o crescimento econômico, incluindo ambientes laborais seguros, saudáveis e livres de violência (Nações Unidas no Brasil). Para tanto, combater a violência no trabalho e fomentar relações organizacionais baseadas no respeito e na dignidade humana constitui elemento fundamental para a promoção de instituições mais justas e sustentáveis.



PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

O público-alvo, ou seja, os atores organizacionais destinatários desta proposta de intervenção, são, num primeiro momento, a Administração Central da UFJF, composta pela Reitoria e Pró-reitorias, que conforme o capítulo IV da política institucional determina ser a responsável pelas ações de conscientização, prevenção e enfrentamento ao assédio.

Subsidiariamente, também temos a Comissão Permanente de Prevenção e Enfrentamento às Violências e Assédios no âmbito da UFJF, uma vez que uma de suas atribuições é acompanhar e contribuir para o planejamento anual das ações institucionais.

E por fim, a nível operacional, para a implementação do desenho instrucional, o destinatário é o Centro de Educação a Distância da Universidade Federal de Juiz de Fora (CEAD).

O CEAD dentro do organograma institucional está vinculado à Prograd e é responsável pela gestão da educação a distância (EAD) na UFJF possuindo um setor tecnológico que desenvolve softwares para sistematizar as necessidades administrativas dos cursos e dos estudantes e também administra o Moodle, um sistema que concentra um conjunto de ferramentas de gerência pedagógica, bem como um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), funcionando como uma sala de aula online com materiais instrucionais e tarefas interativas (UFJF, 2025).

Atores organizacionais

Administração Central da UFJF

Comissão Permanente de Prevenção e Enfrentamento às Violências e Assédios no âmbito da UFJF

Centro de Educação a Distância da Universidade Federal de Juiz de Fora (CEAD).



SITUAÇÃO PROBLEMA

Diagnóstico, análise e linha de intervenção

Em pesquisa conduzida entre novembro e dezembro de 2025 com os servidores Técnico-Administrativos em Educação das Pró-reitorias de Graduação, Pesquisa e Pós-graduação, Extensão e de Gestão de Pessoas sobre a percepção do fenômeno do assédio moral no trabalho no contexto da UFJF e como a recente Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências, implementada na instituição em meados do ano de 2024 tem influenciado essa percepção, chegou-se a alguns diagnósticos que indicaram:

- A necessidade de aprofundamento conceitual sobre o assédio moral no trabalho;
- Baixa apropriação da política institucional;
- Demanda por mais informações e espaços de diálogo;
- Necessidade de ações contínuas de sensibilização ao tema, com foco principal na gestão.

A análise foi conduzida através de aplicação de questionário encaminhado para um grupo de 180 servidores das pró-reitorias mencionadas, onde obteve-se a contribuição de 32 respondentes.

Os dados obtidos pela pesquisa apontaram que o assédio moral é reconhecido pelos servidores como um fenômeno presente no ambiente laboral, associado sobretudo a práticas abusivas de natureza interpessoal e organizacional com forte influência das relações de poder, da estrutura hierárquica e os modos de organização do trabalho, em consonância com os autores que tratam do tema, sobretudo no que se refere a manifestação sutil, simbólica e naturalizada do fenômeno dificultando sua identificação e enfrentamento, conforme aponta Hirigoyen (2017).

Quanto as lacunas identificadas no entendimento conceitual, o principal destaque se deu em relação ao entendimento relacionado ao desequilíbrio de poder oriundo do assédio moral que foi associado simplesmente à questão hierárquica, mas que está muito além disso. Assim, este é um ponto importante a ser esclarecido através do curso de formação.

Outro ponto que também pode ser explorado diz respeito as situações relacionadas a organização e o controle do trabalho, ou seja, quais são os limites entre as dinâmicas legítimas no contexto laboral da universidade e a partir de que ponto elas se tornam abusivas.

Esses tópicos foram integrados com a apresentação do conteúdo do documento que estabeleceu política de prevenção e enfrentamento aos assédios e outras violências da UFJF, (Resolução Consu/UFJF nº 109, de 10 de junho de 2024), uma vez que a pesquisa também apontou que, embora haja uma alta credibilidade na efetividade política, ou seja, no seu poder de diminuir a ocorrência dos casos de assédio moral no trabalho, a maioria dos servidores teve pouco contato com o documento (75% dos pesquisados apontaram que possuem baixo ou nenhum conhecimento da política), e também baixa adesão às ações promovidas para o enfrentamento da violência laboral na instituição.

Considerando esses pontos, o caminho escolhido para intervir nessa realidade é a proposição de um curso de capacitação, voltado principalmente para os trabalhadores da UFJF, traduzido por um desenho instrucional, que consiste em um planejamento do ensino-aprendizagem, que inclui atividades, estratégias, sistemas de avaliação, métodos e materiais instrucionais. É baseado na Andragogia, definido por um conjunto de métodos para o ensino de adultos, onde o aluno torna-se responsável por sua aprendizagem, ou seja, é um processo autodirigido (Polonio et al, 2024).

A opção por essa proposta justifica-se por sua maior viabilidade e potencial estratégico em comparação a outras alternativas de intervenção, considerando as características do público-alvo e o contexto organizacional da UFJF.

Os servidores técnico-administrativos e demais trabalhadores da universidade possuem rotinas laborais intensas, marcadas por restrições de tempo e múltiplas demandas. Desse modo, ações formativas presenciais, como palestras ou oficinas, embora importantes, tendem a apresentar limitações no que se refere à adesão e continuidade, uma vez que exigem disponibilidade de horários e deslocamentos físicos. Por sua vez, o formato online oferece maior flexibilidade de acesso, permitindo que os trabalhadores realizem a formação no seu próprio ritmo, possibilitando um maior engajamento. Além disso no contexto da educação de adultos, autonomia e a autogestão do aprendizado são elementos fundamentais para a efetividade do processo formativo.

Essa prática funciona basicamente em 5 etapas, agregadas na sigla em inglês “ADDIE”, que em português são: Análise, Design, Desenvolvimento, Implementação e Avaliação, cada qual visando à determinação das necessidades do aprendiz, do resultado esperado e do método usado para atingi-lo. (Polonio et al, 2024, p.4).

Quanto a materiais informativos, como cartilhas ou vídeos institucionais, estes tendem apresentar conteúdos de forma mais limitada ou superficial, já o curso estruturado por desenho instrucional possibilita uma abordagem mais estruturada e aprofundada, com objetivos definidos, organização didática, uso de estratégias interativas e mecanismos de avaliação, possibilitando não só a transmissão de informações, mas também uma aquisição mais efetiva do conhecimento e a internalização dos conceitos. Somado a isso, o formato permite a integração de diferentes mídias e didáticas, como vídeos, artigos acadêmicos, fóruns de discussão e materiais complementares, favorecendo a abordagem de temas complexos como o assédio moral no trabalho.

Outro ponto favorável à proposta, é que uma vez desenvolvido, o curso pode ser continuamente ofertado a novos servidores, bem como passar por atualizações sempre que necessário, permitindo sua integração às ações permanentes de capacitação, ampliando seu alcance e impacto institucional.

Destarte, ressalta-se que a proposta não exclui outras estratégias já adotadas pela instituição, como campanhas, cartilhas e palestras, mas as complementa e potencializa. Assim, o design instrucional se configura como uma solução mais flexível, abrangente e sustentável, contribuindo para o letramento organizacional e a consolidação da política de enfrentamento ao assédio no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora.

OBJETIVO DA PROPOSTA

O presente relatório técnico tem como objetivo propor um desenho instrucional para a elaboração de um curso online com a finalidade de promover a capacitação dos servidores da Universidade Federal de Juiz de Fora, visando o fortalecimento do letramento sobre o assédio moral no trabalho e à ampliação da divulgação, compreensão e apropriação da Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências no âmbito da UFJF.

Desse modo, busca-se materializar uma ação educativa institucional para suprir as lacunas de conhecimento identificadas na pesquisa, especialmente no que se refere à compreensão conceitual do fenômeno, à distinção entre práticas assediadoras e situações próprias do ambiente laboral e apresentar de forma sistematizada a política institucional, incluindo seus conceitos, princípios, diretrizes, fluxos de atendimento, canais institucionais e mecanismos de responsabilização, para que ela seja aplicada no cotidiano organizacional.

Nesse sentido, baseado na metodologia sistêmica do desenho instrucional, o curso será concebido como uma estratégia formativa acessível, estruturada em ambiente virtual de aprendizagem, através da ferramenta Moodle, com conteúdo organizado de forma didática e interativa, contribuindo para a prevenção do assédio moral, o fortalecimento da cultura organizacional baseada no respeito e na dignidade e o incentivo à utilização dos instrumentos institucionais de enfrentamento.

Assim, a proposta visa não apenas disseminar informações, mas promover uma mudança gradual na percepção e nas práticas organizacionais, consolidando o curso como um instrumento de educação institucional e apoio à efetividade da política de enfrentamento ao assédio no âmbito da UFJF.



O presente relatório técnico tem como objetivo propor um desenho instrucional para a elaboração de um curso online com a finalidade de promover a capacitação dos servidores da Universidade Federal de Juiz de Fora, visando o fortalecimento do letramento sobre o assédio moral no trabalho e à ampliação da divulgação, compreensão e apropriação da Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências no âmbito da UFJF.

PTT – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Conforme exposto, o design instrucional proposto foi elaborado baseado no modelo ADDIE, um modelo sistêmico que permite a visão geral do processo de aprendizagem e as correções necessárias para garantir a sua efetividade, composto por cinco fases ou etapas que podem ser resumidas através do seguinte quadro:

Fase / Etapa	Definição	Questões norteadoras
1-Análise (Analysis)	Verifica-se qual o objetivo final e delineia-se o espectro do processo que leva a ele. Assim são destacados o público-alvo, suas necessidades principais, os materiais disponíveis, o contexto em que está inserido e possibilidades de melhoria.	- Qual é o problema para o qual o design está sendo proposto? - Quais as possíveis soluções? - Qual e quanto conteúdo é necessário para a instrução? - Em quanto tempo o conteúdo será ensinado? - Em que módulos o conteúdo deve ser dividido? - Que métodos e técnicas são adequados à exploração do conteúdo? - De que forma a aprendizagem será avaliada? - O que o público-alvo precisa saber? - Em que ambiente aplicarão a aprendizagem? - Quais as restrições técnicas? - Em quanto tempo os objetivos devem ser alcançados?
2-Design (design)	Foca-se no conteúdo do projeto, definindo as estratégias pedagógicas e tecnológicas a serem implementadas, sempre visando o objetivo final.	- Que métodos e técnicas mais se ajustam aos objetivos? - Em que sequência a instrução deve ser apresentada? - Quais as mídias mais apropriadas para a apresentação do conteúdo? - Que produtos devem ser desenvolvidos?
3 - Desenvolvimento (development)	Coloca-se em prática o que foi determinado no design, criando de fato o projeto idealizado.	- Qual o grau de interação dos alunos e entre alunos e professores? - Quais são os mecanismos de atualização dos materiais? - Qual suporte tecnológico é oferecido?

Fase / Etapa	Definição	Questões norteadoras
4-Implementação (implementation)	Disponibiliza-se o curso, o momento de contato do projeto com o público-alvo e sua execução.	- Os usuários precisam ser treinados para o uso dos materiais? - Os usuários precisam ser cadastrados para terem acesso ao ambiente? - Em qual local ocorrerá a situação de ensino (presencial, à distância, no trabalho, em casa, em ambiente virtual)? - Como os produtos são manipulados pelos usuários?
5-Avaliação (evaluation)	Realiza-se a revisão do projeto e verifica a eficácia e eficiência do sistema além de possíveis falhas e suas soluções, verifica se o objetivo final foi atingido e se há maneiras de aperfeiçoá-lo.	- Como o design será avaliado? - Quem fará a avaliação? - Quais os resultados da aprendizagem? - Quais foram os problemas detectados na implementação? - Que erros podem ser corrigidos? - Em que medida o design instrucional pode ser aperfeiçoado? - Quais ações devem ser tomadas para possibilitar a continuidade do projeto?

FONTE: ADAPTADO DE POLONIO ET AL, 2024.

Etapas da proposta de desenho instrucional para capacitação de servidores da UFJF: detalhamento das fases desenvolvidas:

1 – Análise:

Conforme detalhado no capítulo anterior deste relatório, o problema para o qual o design está sendo proposto está relacionado principalmente com a necessidade de aprofundamento conceitual sobre o assédio moral no trabalho, a baixa apropriação da política institucional de enfrentamento aos assédios e a demanda por mais informações e ações contínuas de sensibilização em relação ao tema entre os servidores da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Neste contexto, entre as soluções está a proposição de um desenho instrucional para a instrumentalizar o aprendizado dos servidores que dará origem a um curso online de capacitação.

O conteúdo da capacitação é centrado nos aspectos teóricos-conceituais relacionados a violência laboral em conjunto com o texto da Resolução Consu/UFJF Nº 109, de 10 de junho de 2024 (que instituiu a Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências da UFJF), dividido em introdução, quatro módulos de conteúdo e um módulo final para avaliação de satisfação com o curso, com sugestão de carga horária de 20 horas.

Quanto aos métodos e técnicas mais adequados à exploração do conteúdo, como já informado, está projetado para ser realizado na modalidade a distância, via internet, utilizando-se a plataforma Moodle, disponível através do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga), tanto para apresentação do conteúdo quanto para cumprimento e gerenciamento das atividades avaliativas. E no caso desta proposta, o curso é sem tutoria, ou seja, não há presença de tutor para tirar dúvidas de conteúdo e de outras demandas. Assim, o participante é responsável pelo seu aprendizado, desenvolvendo-o de maneira autônoma e por automotivação, devendo estar atento para a organização e a gestão do tempo, definindo seu ritmo de estudos.

A aprendizagem será avaliada através de atividades propostas ao final de cada um dos módulos atribuindo-se um valor de 20 pontos, totalizando ao final um valor de 100 pontos para a conclusão da capacitação.

Em relação a possíveis restrições técnicas, vislumbra-se dificuldades de acesso ao curso, falta de familiaridade para interagir na plataforma, disponibilidade de computadores uma vez que o acesso pelo celular não é muito indicado e o fato de nem todos os trabalhadores da UFJF possuírem acesso ao SIGA (principalmente os terceirizados em sua maioria).

O alcance e a verificação se os objetivos do curso foram atingidos se dará pelo engajamento, ou seja, a quantificação de inscritos ao longo do tempo, o nível das avaliações de cada módulo e pela aplicação do aprendizado no cotidiano para o enfrentamento dos desafios da violência laboral no contexto institucional.

2 – Design:

Quanto aos métodos e técnicas que mais se ajustam aos objetivos, é ofertado um misto de conteúdo teórico-conceitual extraído do referencial teórico elaborado para a dissertação que deu origem a este PTT. Também será utilizado o texto da resolução que originou a política para que os servidores articulem os conceitos acadêmicos com as diretrizes institucionais da política.

Um dos módulos é composto por um vídeo disponível na plataforma YouTube apresentando uma palestra de capacitação intitulada "Trabalho sem assédio: práticas de gestão para ambientes de segurança psicológica", essa mesma palestra já foi disponibilizada como parte de uma das ações da política institucional, mas por sua importância e qualidade será incorporada à capacitação de maneira permanente.

Também faz parte da instrução um breve estudo de caso, onde os participantes deverão aplicar os conteúdos adquiridos nos módulos anteriores de forma prática.

Além desses conteúdos, a instrução contém textos adicionais opcionais para o aprofundamento de alguns conteúdos mais complexos envolvendo o assédio moral no trabalho, cartilhas desenvolvidas e voltadas para o contexto da administração pública, além de outros materiais e recursos já disponibilizados no site institucional "UFJF contra o assédio", estimulando assim um maior contato com esse conteúdo.

3 – Desenvolvimento:

Pelo fato da proposta se tratar de um curso individualizado e assíncrono, estratégias de aprendizagem mais interativas e colaborativas não foram utilizadas, contudo, o formato permite que os participantes avancem conforme sua própria programação e ritmo de aprendizado. Essa abordagem garantirá que cada aluno tenha o tempo necessário para dominar conceitos e revisar o material sempre que necessário.

Contudo, ainda que não haja discussões interativas entre participantes ou instrutores, algum grau de interatividade é oferecido através de um fórum de discussão aberto, onde os alunos poderão acessar os conteúdos publicados por outros servidores, após realizar sua própria demanda.

Além disso, no desenvolvimento do curso, foi levado em consideração algumas características dos praticantes, como por exemplo o fato de os servidores já possuírem algum conhecimento a respeito do tema, conforme demonstrou a pesquisa, e suas experiências garantindo a adoção de procedimentos que potencializam a aquisição de novos conhecimentos.

Para incentivar a capacidade de reflexão e senso crítico, permitindo que o servidor consiga vislumbrar o conteúdo em seu cotidiano de trabalho, foram aplicadas nesta fase as seguintes técnicas de ensino:

- Leitura comentada, onde após a leitura e reflexão dos textos os participantes deverão comentar, através de fóruns, sobre o que foi lido sintetizando as principais informações contidas no texto, induzidos por alguns questionamentos.
- Utilização de vídeo para transmitir conceitos complexos, como no caso do assédio moral organizacional, facilitando a compreensão do conteúdo.
- Estudo de caso, com a aplicação concreta dos conceitos e conteúdo anteriormente apreendidos, para a solução de um caso fictício relacionado ao tema.

Por fim, quanto aos mecanismos de atualização, por se tratar de conteúdo disponibilizado em ambiente virtual, os materiais poderão ser revisados sempre que conveniente, para que os futuros usuários disponham sempre de conteúdos atuais e relevantes, sejam legislações vigentes, artigos científicos mais recentes, entre outros.

4 – Implementação:

Sugere-se que o desenho instrucional seja implementado pelo CEAD, que possui experiência e tecnologia para dar materialidade e operar os recursos necessários para executar o projeto, realizar testes e ajustes, bem como seu monitoramento contínuo.

Quanto a outros detalhes relacionados a implementação do produto, como por exemplo a necessidade de treinamento dos usuários para a utilização do ambiente virtual de aprendizagem, apesar de ser bastante intuitivo, alguns servidores podem apresentar dificuldades de interagir com o moodle, para tanto, a própria página do CEAD disponibiliza conteúdos com instruções de uso dessas ferramentas.

Os servidores poderão ser notificados da disponibilização do curso através de notificação por e-mail institucional que trará as informações necessárias como, público-alvo, objetivos e sua relevância (seja para o aprimoramento pessoal ou progressão profissional), além de instruções para a realização do cadastro via SIGA para se obter o acesso ao conteúdo e demais instruções necessárias para a realização da capacitação.

Além disso o curso poderá ser divulgado por meio de cartazes fixados nos quadros de avisos nos corredores da Reitoria e unidades acadêmicas e nas páginas oficiais de divulgação da instituição, como o site e redes sociais institucionais.

5 – Avaliação:

Segundo as instruções do curso da ENAP (2026) essa etapa no ciclo do design instrucional pode ser feita com base no modelo de quatro níveis desenvolvido por Donald Kirkpatrick, que estabelece:

Nível 1 – Mede as reações dos participantes ao programa de capacitação, buscando responder perguntas relacionadas às suas percepções. É a chamada pesquisa de satisfação que no caso da presente proposta é realizada no módulo final do curso.

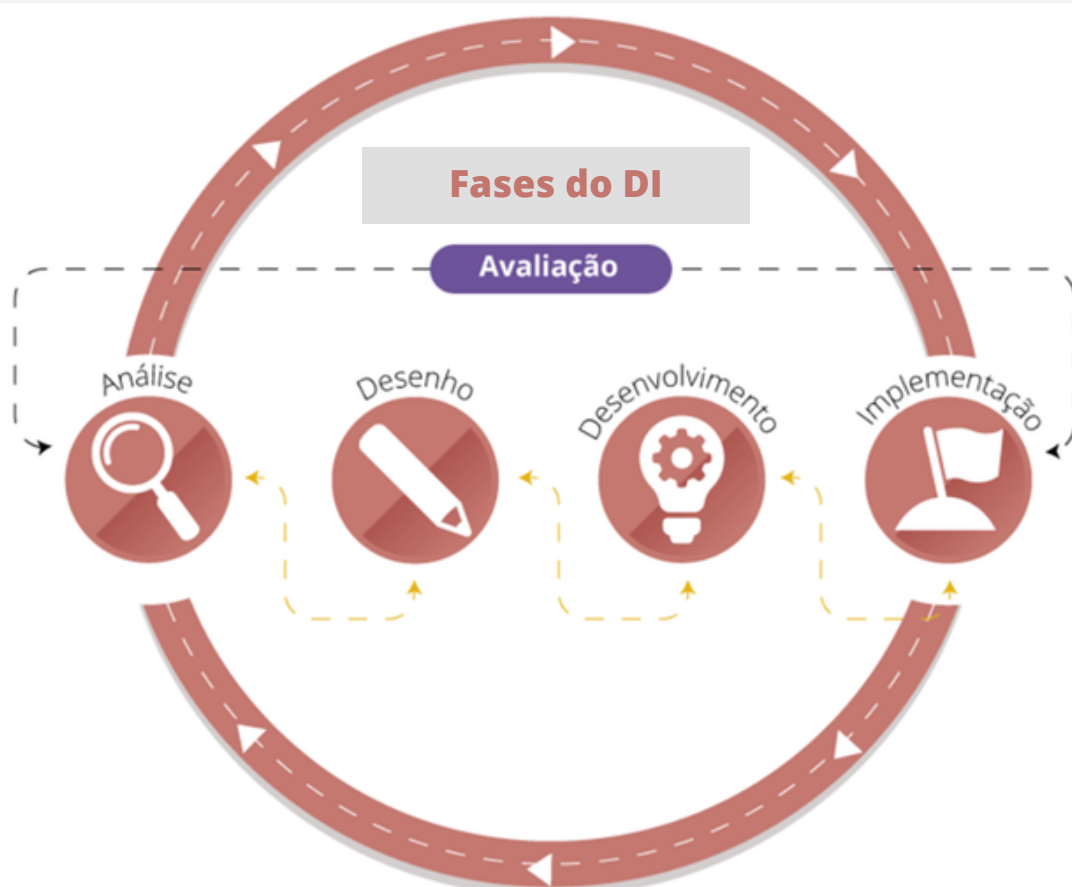
Esse nível inicial de avaliação também poderá envolver outras questões como problemas técnicos e de conteúdo detectados na implementação, e consequentemente sua correção e aperfeiçoamento.

Nível 2 e 3 – Medem respectivamente a aprendizagem e o comportamento, é uma verificação de médio prazo, principalmente nos casos envolvendo a ocorrência de assédio moral no trabalho, envolvendo por um lado os assediados e do outro assediadores, ao verificar se os conhecimentos e atitudes adquiridas pelo curso estão sendo utilizadas no cotidiano de trabalho. Contudo, esses níveis são de difícil avaliação considerando o contexto.

Nível 4 – Tem o objetivo de avaliar a capacitação em termos de resultados para a organização no longo prazo, também de difícil medição e associação direta à capacitação no presente caso, pois estaria atrelado a observação da diminuição dos casos de assédio moral no trabalho na instituição, observando questões como o número de denúncias relacionadas na ouvidoria especializada, índices de realocações e afastamentos motivados por assédios.

Quanto aos responsáveis por essas avaliações, no nível 1, os próprios praticantes ao final do curso, em relação aos demais níveis, caberia um esforço conjunto de diversos setores como a Pró- Reitoria de gestão de pessoas a Comissão Permanente de Prevenção e Enfrentamento às Violências e Assédios no âmbito da UFJF e a Ouvidoria especializada da UFJF.

Por fim, em relação às ações que podem ser adotadas para possibilitar a continuidade do projeto, sugere-se a incorporação do curso aos programas de capacitação oficial da instituição, através do Núcleo de Qualificação e Desenvolvimento de Pessoas (NUDEP), vinculado a PROGEPE.



DESENHO INSTRUCIONAL – CURSO DE CAPACITAÇÃO (UFJF)

PREVENÇÃO E ENFRENTAMENTO AO ASSÉDIO MORAL, CONHECENDO A POLÍTICA INSTITUCIONAL DA UFJF

MENSAGEM INICIAL AO(A) PARTICIPANTE

Bem-vindo(a) ao curso online de capacitação sobre assédio moral no trabalho, voltado a servidoras e servidores da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Esta formação foi criada para aprofundar conceitos essenciais sobre violência laboral e fortalecer ações contínuas de sensibilização no cotidiano de trabalho. Ao longo dos módulos, você estudará referenciais teórico-conceituais e articulará esses conhecimentos com as diretrizes da Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências da UFJF, instituída pela Resolução CONSU/UFJF nº 109, de 10 de junho de 2024.

1- VISÃO GERAL DO CURSO

Público-alvo: servidoras(es) docentes e técnico-administrativas(os) da UFJF, com possibilidade de extensão a trabalhadoras(es) terceirizadas(os), considerando limitações de acesso ao SIGA.

Modalidade: educação a distância (assíncrona), via internet, no Moodle disponibilizado pelo SIGA.

Tutoria: curso sem tutoria (autoestudo); o(a) participante é responsável por organizar seu ritmo e gerenciar seu tempo de dedicação.

Carga horária sugerida: 20 horas (estimativa para leitura, atividades e avaliações).

Pré-requisitos técnicos: computador com acesso à internet (o acesso por celular não é recomendado para todas as atividades); navegador atualizado; acesso ao SIGA/Moodle.

2 – OBJETIVO GERAL DO CURSO

Promover aprofundamento conceitual sobre assédio moral no trabalho e instrumentalizar servidoras(es) da UFJF para reconhecer, prevenir, enfrentar e encaminhar situações de assédio e outras violências, articulando referenciais teóricos com as diretrizes institucionais da Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências (Resolução CONSU/UFJF nº 109/2024).

3 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS (COMPETÊNCIAS ESPERADAS)

- Diferenciar assédio moral de conflitos interpessoais, gestão inadequada e outras formas de violência laboral.
- Reconhecer manifestações, dinâmicas e impactos do assédio moral (individual e organizacional) na saúde, no trabalho e na instituição.
- Identificar fatores de risco e práticas de prevenção no ambiente de trabalho.
- Conhecer as diretrizes, princípios, instâncias e fluxos previstos na Política institucional da UFJF (Resolução CONSU/UFJF nº 109/2024) e relacioná-los a situações concretas do cotidiano laboral.
- Aplicar, em estudo de caso, critérios para tomada de decisão: registro, busca de apoio, encaminhamentos formais e cuidados com sigilo, proteção e não retaliação, conforme as diretrizes institucionais.

DESENHO INSTRUCIONAL – CURSO DE CAPACITAÇÃO (UFJF)

PREVENÇÃO E ENFRENTAMENTO AO ASSÉDIO MORAL, CONHECENDO A POLÍTICA INSTITUCIONAL DA UFJF

4 – ESTRUTURA, SEQUÊNCIA E CARGA HORÁRIA SUGERIDA (20H)

Unidade	Foco	Carga horária	Avaliação
Introdução	Orientações, escopo, conceitos iniciais e compromisso institucional	1h	Sem pontuação (checagem de compreensão)
Módulo 1	Conceitos e fundamentos: violência laboral e assédio moral + Política institucional UFJF (Resolução 109/2024)	5h	Atividades avaliativas (20 pontos)
Módulo 2	Dinâmicas, tipologias e impactos (inclui assédio moral organizacional) + Política institucional UFJF (Resolução 109/2024)	5h	Atividades avaliativas (20 pontos)
Módulo 3	Prevenção e práticas de gestão: segurança psicológica (vídeo)	4h	Atividade avaliativa (20 pontos)
Módulo 4	Estudo de caso + Política institucional UFJF (Resolução 109/2024) + estudo de caso	4h	Atividade avaliativa (20 pontos)
Módulo final	Avaliação de satisfação	1h	Sem pontuação (formulário)

5 – AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM E CONCLUSÃO

A aprendizagem será avaliada por atividades ao final dos módulos, totalizando **80 pontos**, e por um estudo de caso no Módulo 4 com valor de **20 pontos**, somando **100 pontos**.

Recomenda-se que a certificação seja condicionada à obtenção de aproveitamento mínimo (por exemplo, **60% ou 70%**), e à realização do formulário de satisfação no módulo final.



DESENHO INSTRUCIONAL – CURSO DE CAPACITAÇÃO (UFJF)

PREVENÇÃO E ENFRENTAMENTO AO ASSÉDIO MORAL, CONHECENDO A POLÍTICA INSTITUCIONAL DA UFJF

6 – METODOLOGIAS, RECURSOS E SUPORTE (CURSO SEM TUTORIA)

Estratégias didáticas:

- (a) leitura orientada (com perguntas-guias);
- (b) vídeo/aula para conceitos complexos;
- (c) estudo de caso para aplicação prática;
- (d) atividades avaliativas ao fim de cada módulo.

Recursos no Moodle/SIGA:

Indicação de páginas de conteúdo, PDFs, questionários de V/F, tarefas para resposta curta, e fórum (não moderado) para socialização de percepções e boas práticas, acessível após a postagem individual.

Suporte:

Como não há tutoria, recomenda-se disponibilizar, na página inicial do curso, um bloco de “Ajuda” com orientações de navegação e links institucionais (CEAD) para uso do Moodle.

7 – RESTRIÇÕES TÉCNICAS PREVISTAS E ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO

- **Dificuldades de acesso ao curso:** disponibilizar materiais em formatos leves, permitir download de PDFs.
- **Baixa familiaridade com o Moodle:** inserir um “passo a passo” inicial (tutorial) e indicar materiais de apoio do CEAD.
- **Disponibilidade de computadores (acesso por celular não indicado):** orientar explicitamente o uso de computador para atividades avaliativas e leitura; prever laboratórios/estações de acesso em unidades, quando possível.
- **Ausência de acesso ao SIGA por parte de terceirizadas(os):** avaliar, na implementação, alternativas institucionais de acesso (turmas específicas, credenciais, ou oferta em plataforma aberta), mantendo a aderência às diretrizes da política institucional.



INTRODUÇÃO (1H) – ESCOPO, ACORDOS E CONCEITOS INICIAIS

Objetivos da unidade:

Apresentar o funcionamento do curso, expectativas do autoestudo e situar o tema específico do assédio moral no trabalho no compromisso institucional da UFJF com a prevenção e enfrentamento aos assédios e outras violências.

Conteúdos:

- Apresentação do curso; por que falar de assédio moral no trabalho na UFJF.
- Recurso: Apresentar a página inicial “UFJF contra o assédio” (para situar instâncias e materiais institucionais).

MÓDULO 1 (5H) – FUNDAMENTOS: ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

1 – Objetivos de aprendizagem

- Compreender o assédio moral no trabalho como fenômeno de violência simbólica.
- Verificar os diversos conceitos de violência laboral e sua evolução ao longo do tempo.
- Identificar elementos característicos do assédio moral (repetição, intencionalidade/efeito, assimetria de poder, humilhação/degradação, consequências).
- Diferenciar os diversos tipos de assédio moral no trabalho.

- Texto integral da Resolução CONSU/UFJF nº 109/2024 (Documento normativo): com foco principal na abrangência e nos Capítulos I e II, princípios e conceitos respectivamente (para situar o tema institucionalmente) – Inserir o texto em PDF (para download).

Textos complementares (leitura opcional):

- Guia a lilás da Controladoria-Geral da União (Versão atualizada): Apresenta orientações para prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo Federal. – https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/12/cgu-lanca-versao-atualizada-do-guia-lilas-contra-assedios-e-discriminacao-no-governo/22nov24-vfinal_cgu-guialilas2024.pdf
- HIRIGOYEN, Marie-France. Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral. 9. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil; 2017.

2 – Conteúdos e recursos (no Moodle)

Textos base (leitura obrigatória orientada):

- Texto adaptado do referencial teórico da Dissertação “O assédio moral no trabalho na percepção dos Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora”, páginas 18 – 42, inserir o texto em PDF (para download).

3 - Atividade de aprendizagem (leitura comentada) – 10 pontos

Tarefa – fórum de discussão:

Após a leitura dos textos-base, compor um texto, respondendo às questões norteadoras:

- (1) Qual a relação entre assédio moral e a violência simbólica?
- (2) O que diferencia um conflito pontual de uma situação de assédio moral?
- (3) Quais são os principais elementos/critérios presentes no conceito de assédio moral no trabalho que também estão presentes na Resolução CONSU/UFJF nº 109/2024?
- (4) Por que a repetição e a frequência das condutas aparecem como elementos importantes?
- (5) Quais são os tipos de Assédio moral no trabalho? Exemplifique cada um com base nos comportamentos citados no art.5º da resolução (comportamentos que podem configurar condutas assediadoras).

Especificações: Até 2 páginas A4, (letra Times ou Arial, corpo 12, entrelinhas 1,5) que os participantes entregarão como envio de arquivo único.

4 - Avaliação do Módulo 1 (10 pontos)

Formato sugerido:

Questionário no Moodle (5 questões objetivas – múltipla escolha e V/F), com feedback automático por questão (a resposta correta está destacada em negrito). Conteúdo retirado da Resolução CONSU/UFJF nº 109/2024, para que os participantes explorem o documento.

Questões:

- 1-** Para fins de aplicação da Resolução, compreende-se como âmbito da UFJF: apenas os locais, físicos, onde sejam desenvolvidas atividades decorrentes de atribuições acadêmicas e/ou profissionais relacionadas ao ensino dentro dos campi.
- **(Resposta: Falso)**

2- São princípios basilares da política institucional de enfrentamento aos assédios e outras violências: a dignidade da pessoa humana; a promoção dos direitos humanos; o papel educacional e o compromisso social da Universidade com a formação acadêmica e cidadã; a universalidade, compromisso institucional com o cuidado, foco nas pessoas afetadas, prevenção, resolutividade e confidencialidade; os princípios constitucionais, destacadamente a legalidade, a impessoalidade e a moralidade.

- **(Resposta: Verdadeiro)**

3- O assédio de segunda ordem refere-se a represálias, ameaças ou novas formas de abuso que ocorrem após a denúncia de uma primeira ocorrência de assédio, revelando ações negativas passíveis de desencorajar ou punir a busca por justiça, colaborando com a intensificação das práticas de assédio já existentes, maior subnotificação de casos e/ou revitimização das vítimas.

- **(Resposta: Verdadeiro)**

4- O parágrafo seguinte destaca que as relações de subordinação no ambiente de trabalho devem ser observadas considerando unicamente aspectos de hierarquia formal (ou seja, superior hierárquico e subordinado): “Para fins de caracterização das relações de subordinação deverão ser considerados, quando couber, aspectos de cultura organizacional para além das relações efetivas de hierarquia, que são permeados pelos diferentes marcadores sociais de gênero, raça, classe, sexualidade, idade, condição de deficiência, dentre outros, funcionais, evidentes em relações hierárquicas e de poder.”

- **(Resposta: Falso)**

5- A Resolução CONSU/UFJF nº 109/2024, não contempla apenas o Assédio Moral e Sexual dentre seus conceitos, mas também o Assédio Organizacional, o Assédio de Segunda Ordem, a Importunação sexual, o Ato discriminatório, o Risco biopsicossocial no trabalho e no ambiente acadêmico e a Saúde no trabalho e no ambiente acadêmico, definindo cada um deles.

- **(Resposta: Verdadeiro)**

MÓDULO 2 (5H) – DISTINÇÕES: O QUE NÃO É ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO E IMPACTOS DO FENÔMENO

1 – Objetivos de aprendizagem

- Diferenciar assédio moral de conflitos pontuais, cobrança legítima, tensão cotidiana e poder diretivo.
- Analisar impactos na saúde, no clima organizacional, na produtividade e no serviço público.

2 – Conteúdos e recursos (no Moodle)

Textos base (leitura obrigatória orientada):

- Texto adaptado do referencial teórico da Dissertação “ O assédio moral no trabalho na percepção dos Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora”, páginas 43 – 48 e páginas 66-71 , inserir o texto em PDF (para download).
- Texto integral da Resolução CONSU/UFJF nº 109/2024 (Documento normativo): Com foco principal no Capítulo III – Inserir o texto em PDF (para download).

Textos complementares (leitura opcional):

- BELTRAME, Bianca S. Programas de prevenção e tratamento dos casos de assédio: benchmarking entre as instituições federais de ensino superior. Revista Perspectivas Contemporâneas. v. 15, n. 2, p. 117-143, maio/ago. 2020. Disponível em: <http://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/3141>.
- RODRIGUES, Daione B.; NASCIMENTO, Luana P. do; FREITAS, Fernanda. da S. Os limites entre o exercício do poder diretivo do empregador no contrato de emprego e o início da configuração do assédio moral vertical descendente. Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, [S. l.], v. 2, n. 1, 2023. Disponível em: <https://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/1208>.

- PAULA, Carla de Fátima N.Q. MOTTA, Ana Carolina G. D. NASCIMENTO, Rejane P. O assédio moral nas organizações: as consequências dessa prática para a sociedade. Serviço Social e Sociedade, São Paulo, n. 142, p. 467-487, set./dez. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sssoc/a/r7GnxDKDWy8jBgJszmGLTyH/>.

3 – Atividade de aprendizagem (leitura comentada) – 10 pontos

Tarefa – fórum de discussão:

Após a leitura dos textos-base, compor um texto, respondendo às questões norteadoras:

- (1) Quais critérios ajudam a diferenciar assédio moral de outras situações que causam consequências semelhantes?
- (2) Quais os elementos que diferenciam o assédio moral do assédio sexual? (Considerando os elementos informados também no artigo 6º da Resolução CONSU/UFJF nº 109/2024).
- (3) Levando em consideração o artigo 7º da Resolução CONSU/UFJF nº 109/2024, em que situações esses mesmos elementos poderiam ser caracterizados como elementos assediadores no local de trabalho no contexto da UFJF?
- (4) Como fatores como o sofrimento psíquico, adoecimento, absenteísmo, queda de desempenho, rotatividade, desagregação de equipes e prejuízo ao serviço público podem estar associados ao assédio moral no trabalho?

Especificações: Até 2 páginas A4, (letra Times ou Arial, corpo 12, entrelinhas 1,5) que os participantes entregarão como envio de arquivo único.

4 - Avaliação do Módulo 2 (10 pontos)

- Mapa de impactos: o(a) participante deverá construir um mapa relacionando pelo menos quatro comportamentos assediadores e seus efeitos → efeitos na pessoa → efeitos na equipe → efeitos no serviço.
- Autoavaliação do clima: o(a) participante deverá identificar práticas de respeito/urbanidade e pontos de atenção (sem exposição de casos reais) que ele verifica em se contexto de trabalho.

Especificações: Até 2 páginas A4, (letra Times ou Arial, corpo 12, entrelinhas 1,5) que os participantes entregarão como envio de arquivo único.



MÓDULO 3 (4H) – A ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL: PREVENÇÃO, PRÁTICAS DE GESTÃO E AMBIENTES DE SEGURANÇA PSICOLÓGICA.

1 – Objetivos de aprendizagem

- Conhecer conceitos ligados ao assédio moral organizacional.
- Compreender a noção de segurança psicológica e sua relação com prevenção de assédio e promoção de ambientes saudáveis.
- Identificar práticas de gestão e de equipe que reduzem os riscos de ocorrência de violência laboral.
- Relacionar prevenção a uma perspectiva institucional contínua (sensibilização, capacitação e cultura organizacional).

2 – Conteúdos e recursos (no Moodle)

Vídeo central do módulo (obrigatório):

- Palestra: “Trabalho sem assédio: práticas de gestão para ambientes de segurança psicológica”, disponibilizada pelo Ministério da Gestão e da Inovação no YouTube com 2 horas de duração aproximadamente e incorporada ao Moodle como recurso permanente. – Link: https://www.youtube.com/watch?v=N3-Bq_GRtRc&t=145s

Textos base (leitura obrigatória orientada):

- Texto adaptado do referencial teórico da Dissertação “ O assédio moral no trabalho na percepção dos Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora”, páginas 48 – 55 , inserir o texto em PDF (para download).
- Texto integral da Resolução CONSU/UFJF nº 109/2024 (Documento normativo): Com foco principal no Capítulo IV. – Inserir o texto em PDF (para download).

Textos complementares (leitura opcional):

- ROCHA, Raoni; VITÓRIO, Mário Ângelo. Assédio moral institucional: o caso dos servidores administrativos do Ministério do Trabalho e Previdência. Revista brasileira de saúde ocupacional. Vol. 49, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/zQXYZJw9FpxjC3hQ8VH7JQf/?format=pdf&lang=pt>.

3 – Avaliação do Módulo 3 (20 pontos)

Neste módulo o fórum de discussão e a avaliação se fundem, assim, baseado no vídeo e textos base, o participante deverá responder em forma de texto às seguintes questões:

- Dentro do seu contexto de trabalho identifique práticas que dão ou poderiam dar causa, caso se agravassem, ao assédio moral organizacional.
- Quais práticas de gestão apontadas no vídeo você considera mais viáveis no seu contexto de trabalho?
- Quais barreiras organizacionais podem dificultar a prevenção?
- Que compromissos individuais e coletivos podem ser assumidos para fortalecer a segurança psicológica no seu contexto de trabalho? Cite exemplos com base no conteúdo extraído do Capítulo IV da Resolução CONSU/UFJF nº 109/2024 e demais ações propostas pela Política institucional da UFJF .

Especificações: Até 2 páginas A4, (letra Times ou Arial, corpo 12, entrelinhas 1,5) que os participantes entregarão como envio de arquivo único.

MÓDULO 4 (4H) – A ASSÉDIO MORAL NO SERVIÇO PÚBLICO E NAS UNIVERSIDADES: POLÍTICA INSTITUCIONAL DA UFJF E APLICAÇÃO PRÁTICA (ESTUDO DE CASO)

1 – Objetivos de aprendizagem

- Conhecer as características específicas do assédio moral no trabalho vinculado ao serviço público e especialmente no contexto das universidades.
- Identificar fluxos institucionais de acolhimento e encaminhamento (incluindo a Ouvidoria Especializada e orientações do portal “UFJF contra o assédio”).
- Aplicar conceitos e diretrizes no enfrentamento de um caso fictício, com foco em prevenção de danos, registro, encaminhamentos e cuidados com sigilo e não retaliação.

Textos complementares (leitura opcional):

- PAIVA, Fernanda Isoni de; PAIVA, Kely César Martins de. Assédio em instituição de ensino pública brasileira: um estudo multidimensional. Revista Valore, [S. l.], v. 5, p. 73–89, 2020. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/650>.
- SILVA, Salete Maria da. Assédio moral no trabalho em Universidade: um panorama da Universidade Federal da Bahia. João Pessoa: Periodicojs, 2024. Disponível em: https://www.academia.edu/118750837/Livro_Ass%C3%A9dio_moral_no_trabalho_em_Universidade_Um_panorama_da_UFBA_Salete_Maria_da_Silva.

2 – Conteúdos e recursos (no Moodle)

Recurso institucional:

- **Portal “UFJF contra o assédio”** (canais, fluxos e materiais) – <https://www2.ufjf.br/ufjf/ufjf-contr-o-assedio/>
- **Fluxograma Assédio** – UFJF – https://www2.ufjf.br/ufjf/wp-content/uploads/sites/3/2024/11/anexo_fluxograma_de_atendimento_e_investigacao_ufjf.pdf

Textos base (leitura obrigatória orientada):

- Texto adaptado do referencial teórico da Dissertação “ O assédio moral no trabalho na percepção dos Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora”, páginas 55 – 66 , inserir o texto em PDF (para download).
- Texto integral da Resolução CONSU/UFJF nº 109/2024 (Documento normativo): Com foco principal no Capítulo V em diante – Inserir o texto em PDF (para download).

4 - Avaliação do Módulo 4 (20 pontos)

Estudo de caso (atividade prática):

Enunciado (caso fictício): Gerado por Inteligência Artificial generativa – ChatGPT

Em um setor marcado por alta demanda de trabalho, prazos excessivos e distribuição desigual de tarefas, uma servidora que anteriormente participava ativamente das decisões da equipe passa a enfrentar mudanças significativas no ambiente laboral após discordar de algumas decisões da chefia. Gradualmente, ela deixa de ser convidada para reuniões importantes e percebe que informações essenciais para a realização de suas atividades começam a ser omitidas.

Ao mesmo tempo, suas tarefas são retiradas sem justificativa clara, enquanto cobranças excessivas passam a ocorrer de forma pública, frequentemente acompanhadas de ironias e comentários desqualificadores diante dos colegas. Suas opiniões deixam de ser consideradas e ela passa a ser sistematicamente desacreditada nas reuniões do setor. Além disso, começa a receber mensagens e demandas fora do horário de trabalho, aumentando sua sensação de pressão constante.

Com o passar das semanas, o ambiente torna-se cada vez mais hostil. A servidora relata sentimentos de isolamento, insegurança e medo de sofrer retaliações caso procure ajuda institucional. Os episódios frequentes de constrangimento e exclusão passam a afetar sua saúde emocional, gerando sinais de adoecimento, queda no bem-estar e dificuldades para desempenhar suas atividades profissionais.

Tarefa (no Moodle):

Elaborar uma resposta estruturada (1 a 2 páginas), indicando:

- (1) Quais elementos do caso apontam (ou não) para assédio moral e/ou assédio organizacional;
- (2) Quais impactos e riscos essa situação pode gerar para a vítima e para a instituição;
- (3) Quais princípios da Política de Enfrentamento aos Assédios da UFJF foram violados;
- (4) Quais encaminhamentos e cuidados são recomendados no contexto da UFJF, com base na Resolução CONSU/UFJF nº 109/2024, e nos canais institucionais;
- (5) Quais medidas preventivas o setor poderia adotar para reduzir riscos e fortalecer segurança psicológica;

Critérios de correção:

Aderência conceitual (0–6); uso adequado da política institucional (0–6); proposição de encaminhamentos/cuidados (0–4); qualidade argumentativa e clareza (0–4).

MÓDULO FINAL (1H) – AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DO CURSO

Objetivo:

Coletar percepções das(os) participantes sobre relevância, clareza, aplicabilidade, adequação dos materiais, carga horária e eventuais problemas técnicos, subsidiando melhorias contínuas do curso.

Instrumento:

Formulário online no Moodle (sem pontuação).

Questões sugeridas (escala + campo aberto):

- (1) O curso atendeu aos objetivos de aprendizagem?
- (2) O material foi relevante para seu trabalho/contexto?
- (3) Você se sente mais apto(a) a reconhecer e encaminhar situações conforme a política institucional?
- (4) O conteúdo e a carga horária foram adequados?
- (5) Houve dificuldades técnicas (acesso/SIGA/Moodle)?
- (6) Sugestões de melhoria.

Monitoramento de alcance (indicadores):

- Número de inscritos(as) ao longo do tempo,
- Taxas de conclusão,
- Desempenho nas avaliações por módulo.



AUTORIA DA PROPOSTA

Alessandra Cristina Zanetti

Graduada em Direito pela Universidade Federal de Juiz de Fora, mestranda em Administração Pública pelo Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede - PROFIAP UFJF.

E-mail: alessandra.zanetti@ufjf.br

Data de finalização do documento:
Julho de 2026

Antonio Gasparetto Júnior

Professor do Departamento de História, do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) e do Programa de Pós-Graduação em História (PPGH) na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Pós-doutor pela Universidade de São Paulo (USP) e Doutor em História pela UFJF.

E-mail: antonio.gasparetto@ufjf.br



REFERÊNCIAS

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Desenho instrucional para soluções de capacitações presenciais**. Turma MAI/2026. Escola Virtual de Governo, 2026. Disponível em: <https://mooc4l.escolavirtual.gov.br/mod/book/view.php?id=390464>. Acesso em: 7 maio 2026.

NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 21 abr. 2026.

POLONIO, I. R.; MAIO, G. V.; SARTORATO, M. C.; OLIVEIRA, D. A. de; OLIVEIRA FILHO, R. S. de; GOMES, H. C. O uso do Design Instrucional – modelo ADDIE – no desenvolvimento de cursos EAD para estudantes da área da saúde; uma revisão bibliográfica. **Caderno Pedagógico**, [S. l.], v. 21, n. 9, p. e7660, 2024. DOI: 10.54033/cadpedv21n9-083. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/7660>. Acesso em: 4 maio. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Centro de Educação a Distância. **Guia do aluno**. Juiz de Fora: UFJF, 2025. Disponível em: https://www.cead.ufjf.br/wp-content/uploads/2026/01/guia_do_aluno_20250120.pdf. Acesso em: 2 maio 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Resolução CONSU/UFJF nº 109, de 10 de junho de 2024**. Dispõe sobre diretrizes e ações da política de prevenção e enfrentamento aos assédios e outras violências no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, MG: UFJF, 10 jun. 2024. Disponível em: https://www2.ufjf.br/ufjf/wp-content/uploads/sites/3/2024/11/resolucao_consus_109-2024.pdf. Acesso em: 20 de maio de 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **UFJF contra o assédio**. Juiz de Fora: UFJF, [s.d.]. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/ufjf-contra-o-assedio/>. Acesso em: 2 jul. 2025.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**

PROTOCOLO DE ENTREGA DA PROPOSTA AOS PRATICANTES

Aos seguintes setores da Universidade Federal de Juiz de Fora:

Diretoria de Ações Afirmativas

Ouvidora Geral

Ouvidora Especializada em Ações Afirmativas

Comissão Permanente de Prevenção e Enfrentamento às Violências e Assédios no âmbito da UFJF

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Proposta de Design Instrucional para Capacitação em Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral no Trabalho na Universidade Federal de Juiz de Fora”, derivado da dissertação de mestrado “O assédio moral no trabalho na percepção dos Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora”, de autoria de Alessandra Cristina Zanetti.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal de Juiz de Fora.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Relatório Técnico Conclusivo e seu propósito é propor um desenho instrucional para a elaboração de um curso on-line voltado para os trabalhadores da Universidade Federal de Juiz de Fora relacionado ao tema do Assédio Moral no Trabalho e a Política Institucional de Enfrentamento aos Assédios.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço mestrado.admprof@ufjf.br.



Documento assinado eletronicamente por **Raquel Kelli Assis Brunelli Machado, Chefe de Gabinete**, em 11/06/2026, às 18:48, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Danielle Teles da Cruz, Diretor(a)**, em 11/06/2026, às 20:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Warleson Peres, Pró-Reitor(a) Adjunto**, em 12/06/2026, às 11:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Eliete do Carmo Garcia Verbena e Faria, Professor(a)**, em 15/06/2026, às 15:12, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ana Lucia de Almeida Vargas, Servidor(a)**, em 15/06/2026, às 15:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **3022074** e o código CRC **1594E32F**.

Referência: Processo nº 23071.920076/2026-62

SEI nº 3022074

Discente: Alessandra Cristina Zanetti, mestranda em Administração Pública pelo Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede – PROFIAP UFJF.

Orientador: Antonio Gasparetto Júnior, Pós-doutor pela Universidade de São Paulo (USP) e Doutor em História pela UFJF.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

Junho de 2026

ATRIBUTOS QUALIFICADORES DO PTT

Aderência

O Produto Técnico-Tecnológico desenvolvido consiste em um relatório técnico propositivo de um desenho instrucional para um curso de capacitação online voltado à prevenção e enfrentamento do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Juiz de Fora, fundamentado na Política Institucional de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Violências e estruturado a partir do modelo ADDIE de Design Instrucional. A proposta foi elaborada com base nos resultados da pesquisa desenvolvida junto aos servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFJF, que identificou lacunas quanto à compreensão de alguns aspectos relacionados ao assédio moral e à baixa apropriação da política institucional.

Impacto

O principal impacto proporcionado pela aplicação do produto está no fortalecimento do letramento dos servidores acerca do assédio moral no trabalho e para a maior difusão do conteúdo da política institucional. Além disso, a proposta busca atuar não apenas na disseminação de informações, mas também na sensibilização dos trabalhadores e gestores quanto às diferentes formas de violência laboral e aos mecanismos de enfrentamento disponíveis na instituição, favorecendo a um ambiente de trabalho mais saudável na UFJF.

Aplicabilidade e replicabilidade

A proposta apresenta elevada aplicabilidade, principalmente considerando as características do público-alvo e as condições organizacionais da UFJF. A utilização de um curso online assíncrono permite maior flexibilidade de acesso, permitindo que os servidores realizem a capacitação de acordo com sua disponibilidade e ritmo de aprendizagem.

Outro aspecto que amplia sua aplicabilidade é a utilização de recursos e estruturas já existentes na instituição, como o Moodle administrado pelo Centro de Educação a Distância (CEAD), reduzindo custos adicionais para sua implementação e manutenção.

Quanto à replicabilidade, ainda que o produto tenha sido pensado considerando as especificidades da UFJF e sua política institucional especificamente, a estrutura metodológica proposta pode ser adaptada para outras instituições públicas de ensino superior e organizações públicas que já possuam políticas semelhantes ou que pretendam desenvolvê-la, ou queiram desenvolver cursos com a temática da violência laboral. O modelo de design instrucional, a organização dos módulos e as estratégias pedagógicas adotadas são passíveis de adaptação a diferentes contextos institucionais. Porém, a efetiva replicação do produto em outras organizações dependerá da adequação às normativas locais, existência de infraestrutura tecnológica mínima e do apoio institucional para implementação da capacitação.

ATRIBUTOS QUALIFICADORES DO PTT

Inovação

Na presente proposta, a inovação não se concentra na criação de uma tecnologia inédita, mas sim na articulação entre pesquisa aplicada, política institucional e design instrucional voltado à educação dos servidores no setor público. O produto se utiliza dos resultados da pesquisa acadêmica para a proposta concreta de intervenção organizacional, aproximando produção científica e prática institucional.

Pode-se também considerar como elemento inovador a superação de abordagens pontuais e exclusivamente informativas, como campanhas isoladas ou materiais estáticos, ao estruturar um curso de formação contínuo, organizado e potencialmente incorporável, unindo política institucional e capacitação permanente.

Ainda assim, reconhece-se que o produto apresenta limitações quanto ao grau de inovação tecnológica, pois utiliza metodologias, plataformas e ferramentas que já são utilizadas no contexto da educação a distância, devendo então ser classificado como um produto técnico e não tecnológico.

Complexidade

O PTT apresenta complexidade moderada, uma vez que sua elaboração exigiu integração entre o referencial teórico sobre assédio moral no trabalho, os resultados da pesquisa empírica, análise da política institucional da UFJF, princípios da andragogia, fundamentos do design instrucional baseados no modelo ADDIE e viabilidade institucional de implementação.

Porém, embora os planejamentos pedagógicos e institucionais contenham uma certa complexidade, a operacionalização técnica do produto tende a ser facilitada pela utilização de ferramentas já disponíveis na UFJF, como o Moodle e os recursos do CEAD. Desse modo, sua complexidade está mais associada a elaboração conceitual, metodológica e estratégica do que à implementação tecnológica em si.

Por fim, reconhece-se que a efetividade do produto depende da atuação integrada de diferentes atores institucionais, como a Administração Superior, a Comissão Permanente de Prevenção e Enfrentamento às Violências e Assédios no âmbito da UFJF e o CEAD, bem como da aderência dos setores capazes de promover ações de sensibilização e prevenção, não sendo a proposta, isoladamente, suficiente para solucionar problemas estruturais relacionados ao assédio moral no trabalho.

EVIDENCIAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO E IMPACTO DA PROPOSTA

Uma vez que o presente PTT ainda não foi implementado, tratando-se até o momento de uma proposta, além do impacto individual sobre os participantes da capacitação, espera-se um impacto organizacional mais amplo, especialmente no fortalecimento das ações de prevenção previstas na Política Institucional da UFJF. Nesse sentido, o produto possui potencial para contribuir indiretamente para a redução de conflitos, fortalecimento da segurança psicológica, melhoria das relações de trabalho e aprimoramento da qualidade do serviço público ofertado pela instituição.

Porém, reconhece-se que os impactos de médio e longo prazo relacionados à diminuição efetiva de casos de assédio moral no contexto laboral e mudanças culturais institucionais são de difícil mensuração e dependem de múltiplos fatores organizacionais, extrapolando a implementação isolada da capacitação proposta.