



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO / CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES**

YSABELLY NASCIMENTO DA NÓBREGA MORAIS

RELATÓRIO TÉCNICO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ASSÉDIO MORAL NA UNIVERSIDADE:
DESCRIÇÃO DE CONTEXTO E PROPOSTAS DE ENFRENTAMENTO

JOÃO PESSOA – PB

2021

Ysabelly Nascimento Da Nóbrega Morais

ASSÉDIO MORAL NA UNIVERSIDADE:
DESCRIÇÃO DE CONTEXTO E PROPOSTAS DE ENFRENTAMENTO

Relatório Técnico apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (PPGOA), da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de mestre.

Linha de Pesquisa: Inovação em Gestão Organizacional.

Orientador: Profa. Dra. Emília Maria da Trindade Prestes

JOÃO PESSOA – PB

2021

Catálogo de Publicação na Fonte. UFPB – Biblioteca Central
Seção de Catalogação e Classificação

M827a Morais, Ysabelly Nascimento da Nobrega.
 Assédio moral na universidade : descrição de contexto
 e propostas de enfrentamento / Ysabelly Nascimento da
 Nobrega Morais. - João Pessoa, 2021.
 218 f. : il.

 Orientação: Emília Maria da Trindade Prestes.
 Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

 1. Assédio moral - Ambiente de trabalho. 2. Assédio
 moral - Instituições de Ensino Superior. 3. Universidade –
 Assédio moral - Local de trabalho. 4. Assédio moral –
 Prevenção e combate. I. Prestes, Emília Maria da
 Trindade. II. Título.

UFPB/BC

CDU 005.962:364.634(043)

ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DO (A) MESTRANDO (A) **YSABELLY NASCIMENTO DA NOBREGA MORAIS**, ALUNO (A) DO CURSO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES/CE-CCSA/UFPB.

Aos 29 dias do mês de outubro do ano de 2021, às 14h:30min, no ambiente virtual hospedado no HangoutMeet, acessível pelo endereço eletrônico <https://meet.google.com/zdf-xqdq-fdv>, realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final do (a) Mestrando (a) **YSABELLY NASCIMENTO DA NOBREGA MORAIS**, matrícula **20191018580**, intitulada: "**Assédio Moral na Universidade: descrição de contexto e propostas de enfrentamento**", Estavam presentes os Professores Doutores: Emília Maria da Trindade Prestes–UFPB–Presidente/orientador(a), Alexsandra Carvalho de Sousa–UFPB–Examinador(a) interno(a), Josevânia da Silva–UEPB–Examinador(a) externo(a), José Roberto Montes Heloani–Unicamp–Examinador(a) externo(a). A Professor (a) Emília Maria da Trindade Prestes na qualidade de Orientador (a), declarou aberta a sessão, e apresentou os Membros da Banca Examinadora ao público presente. Em seguida, passou a palavra ao (a) Mestrando(a), para que, no prazo de 30 minutos, apresentasse seu Trabalho Final. Após exposição oral, o (a) Presidente passou a palavra aos membros da Banca Examinadora, para que procedessem a arguição pertinente ao trabalho. Em seguida, o (a) Mestrando (a) respondeu às perguntas elaboradas pelos Membros da Banca Examinadora e, na oportunidade, agradeceu as sugestões apresentadas. A sessão foi suspensa pelo (a) Orientador (a), que se reuniu secretamente com os Membros da Banca Examinadora, e emitiu o seguinte parecer:

A Banca Examinadora considerou o Trabalho Final:

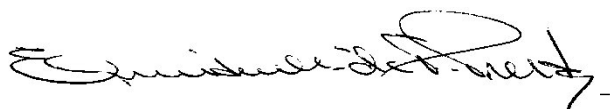
(x)Aprovado ()Insuficiente ()Reprovado

com as seguintes observações: com as seguintes observações:

A banca considera o trabalho aprovado necessitando observar os ajustes apontados pelos professores no que tange as citações e referências e outras observações efetuadas no decorrer das arguições.

Retomando-se a sessão, o (a) Professor (a) Emília Maria da Trindade Prestes apresentou o parecer da Banca Examinadora o (a) Mestrando (a), bem como ao público presente. Prosseguindo, agradeceu a participação dos Membros da Banca Examinadora e deu por encerrada a sessão. E, para constar, eu, Tales Társis Dantas Vieira, na qualidade de Secretário do Programa Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, lavrei a presente Ata, que segue assinada por mim e pelos Membros da Banca Examinadora, em testemunho de fé.

João Pessoa, 29 de outubro de 2021



Emília Maria da Trindade Prestes
Orientador(a)

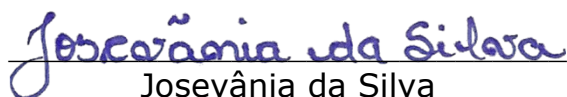


Ysabelly Nascimento da Nobrega
Morais
Mestrando(a)



José Roberto Montes Heloani
Membro Externo

Alexsandra Carvalho de Sousa
Membro Interno



Josevânia da Silva
Membro Externo

Tales Társis Dantas Vieira
Secretário do Curso

Emitido em 12/11/2021

ATA Nº 01/2021 - MPGOA (11.01.18.32)
(Nº do Documento: 1)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 12/11/2021 14:24)
TALES TARSIS DANTAS VIEIRA
SECRETARIO
2385959

(Assinado digitalmente em 13/11/2021 12:34)
ALEXSANDRA CARVALHO DE SOUSA
PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO
1308654

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número: **1**,
ano: **2021**, documento (espécie): **ATA**, data de emissão: **12/11/2021** e o código de verificação: **e525142dfd**

Dedico a realização deste trabalho à minha avó e à minha tia, que perderam suas vidas para o Covid-19, deixando eternas saudades no coração desta que vos escreve.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer aos familiares e amigos que acompanharam todo o processo de elaboração desse trabalho. A jornada foi interrompida algumas vezes, especialmente esse ano, com indesejadas consequências de uma pandemia que trouxe tantos danos. Entre um luto e outro, contar com o apoio de quem amo e me ama de volta foi fundamental para que a finalização desse projeto fosse possível. Muitos dos que me ajudaram talvez nem saibam que o fizeram. O carinho e afago presente em conversas aleatórias, nas reflexões sobre a vida e nas filosofias de quintal foram cruciais para me dar forças para seguir em frente num período tão difícil. Conscientes ou não, eles teimaram com as adversidades da vida e, na contramão, reduziram o peso das coisas, trazendo uma leveza insubordinada, que mesmo em solo infértil decidiu germinar. A esses momentos, a esse apoio, a essas pessoas, minha gratidão. Não diferente, à turma 10, tão cooperativa, compreensiva e sempre disposta a fazer o melhor pelo bem de todos, meu muito obrigada.

RESUMO

Esta pesquisa descreve o contexto do assédio moral na Universidade Federal da Paraíba a partir da percepção de servidores e propõe medidas de enfrentamento à instituição. O estudo revelou riscos psicossociais e situações de assédio moral, bem como conheceu as percepções dos servidores sobre a atuação da universidade diante do problema e apreciou ações por eles consideradas úteis à contenção do assédio moral na instituição. Os dados coletados foram obtidos através da aplicação de questionários e realização de entrevistas. Os resultados encontrados mostraram que mais da metade dos servidores se identificam como vítima de assédio moral e que pelo menos 70% deles consideram o assédio um problema comum na universidade. Os servidores também consideraram a atuação da instituição insuficiente para sanar o fenômeno e sugeriram, dentre outras ações, o acolhimento às vítimas e a divulgação de informações sobre assédio moral. Este trabalho também construiu uma resolução normativa e um cartilha informativa como propostas de prevenção e combate à instituição.

Palavras-chave: Assédio moral; Assédio moral em IES; Universidade; Prevenção e combate ao assédio moral; Assédio moral no trabalho.

ABSTRACT

This research describes the context of bullying at the Federal University of Paraíba from the perception of servers and proposes the institution measures to confront. The study revealed psychosocial risks and situations of bullying, as well as getting to know the perceptions of public servants about the university's performance in the face of the problem and appraising actions they considered useful to contain bullying in the institution. The collected data were obtained through the application of questionnaires and interviews. The results found showed that more than half of the employees identify themselves as victims of psychological harassment and that at least 70% of them consider harassment a common problem at the university. The servers also considered the institution's performance to be insufficient to remedy the phenomenon and suggested, among other actions, the reception of victims and the dissemination of information about moral harassment. This work also built a normative resolution and an informative booklet as proposals for preventing and combating the institution.

Keywords: Moral harassment; Moral harassment in HEIs; University; Preventing and combating moral harassment; Bullying at work.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADUFPB	Associação dos Docentes da UFPB
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CF	Constituição Federal
CGU	Controladoria Geral da União
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
COMU	Comitê de Políticas de Prevenção e Enfrentamento à Violência contra as Mulheres na UFPB
COVID-19	Doença do Coronavírus
CPPRAD	Comissão de Processos Administrativo Disciplinares
IES	Instituição de Ensino Superior
LIPT	Leymann Inventory of Psychological Terror
MPF	Ministério Público Federal
MPT	Ministério Público do Trabalho
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PL	Projeto de Lei
PUC	Pontifícia Universidade Católica
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RAE	Revista de Administração de Empresas
RH	Recursos Humanos
RP	Riscos Psicossociais
SCIELO	Scientific Eletronic Library Online
SINTESPB	Sindicato Dos Trabalhadores em Ensino Superior do Estado da Paraíba
STI	Superintendência em Tecnologia da Informação
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TAE	Técnicos Administrativos em Educação
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFG	Universidade Federal de Goiás

UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNICAMP	Universidade de Campinas
UNIPAMPA	Universidade Federal do Pampa
WOS	Web of Science

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	8
RESUMO	9
ABSTRACT	9
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	11
1. INTRODUÇÃO	16
1.2 OBJETIVOS.....	19
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.2 Objetivos específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA.....	20
1.3.1 Instituições de Ensino Superior - IES e Assédio Moral no trabalho.....	20
1.3.2 Panorama do Assédio Moral na UFPB.....	21
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 ASSÉDIO MORAL E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	23
2.2 PRIMEIROS ESTUDOS	26
2.3 TERMINOLOGIAS.....	28
2.4 CONCEITOS.....	29
2.5 ELEMENTOS CARACTERIZADORES	30
2.5.1 Atos negativos	31
2.5.2 Repetitividade.....	31
2.5.3 Longa duração	32
2.5.4 Direcionalidade.....	33
2.5.5 A questão da Intencionalidade	33
2.5.6 Não é assédio	34
2.6 O ASSÉDIO MORAL COMO PROCESSO.....	35
2.7 TIPIFICAÇÃO DO AM SEGUNDO A HIERARQUIA	37
2.8 CLASSIFICAÇÃO EM RAZÃO DAS SITUAÇÕES E COMPORTAMENTOS	38
2.8.1 Classificação de Heinz Leymann.....	38
2.8.2 Classificação de Marie-France Hirigoyen.....	39
2.8.3 Classificação de Einarsen, Hoel e Notelaers	40
2.9 QUEM AGRIDE E QUEM SOFRE AS AGRESSÕES NO ASSÉDIO MORAL	40

2.9.1 Vítima	40
2.9.2 Agressor	41
2.10 FATORES DE RISCO - O QUE FAVORECE SEU SURGIMENTO	43
2.11 CONSEQUÊNCIAS - UM PROBLEMA ALÉM DO INDIVIDUAL	46
2.11.1 As consequências multidimensionais	46
2.12 LEGISLAÇÃO BRASILEIRA	48
2.12.1O que diz a lei sobre o assédio moral.....	49
2.12.2 Enquadramentos possíveis na legislação.....	49
2.12.3 O dano moral	53
2.12.4 Assédio Sexual	53
2.12.5 Projetos de Lei - PL.....	53
2.13 NO SETOR PÚBLICO	54
2.14 NAS UNIVERSIDADES.....	55
2.15 OUTRAS CARACTERÍSTICAS DO ASSÉDIO MORAL.....	62
2.15.1 Negação da existência do Assédio e Invisibilização	62
2.15.2 Vergonha, medo e poucas denúncias	62
2.15.3 A manipulação e a inversão da culpa	63
2.16 O PAPEL DA GESTÃO	64
2.16.1 Gestão e Assédio Moral	64
2.16.2 Gestão, saúde e qualidade de vida no trabalho.....	65
2.17 PREVENÇÃO.....	66
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	69
3.1 TIPOLOGIA OU DELINEAMENTO	69
3.3 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA.....	71
3.3.1 Pesquisa bibliográfica	71
3.3.2 Pesquisa documental	74
3.3.3 Questionários e Entrevistas	76
3.3.4 Aspectos Éticos e Riscos.....	78
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	78
4. RESULTADOS.....	81
4. 1 RISCOS PSICOSSOCIAIS	81
4.1.1 Preconceito e discriminação	91
4.2 ASSÉDIO MORAL E ATITUDES HOSTIS	92
4.2.1 O assédio moral auto declarado	92

4.2.2 Situações de assédio moral	96
4.3 GESTÃO DO PROBLEMA	125
4.3.1 Atuação insuficiente	125
4.3.2 Universidade evita falar	127
4.3.3 Um problema comum.....	129
4.3.4 Conhecimento de medidas de enfrentamento	130
4.3.5 Participação em evento sobre assédio moral.....	132
4.3.6 Principais impressões sobre a atuação da universidade	132
4.3.7 Ações positivas contra o assédio moral.....	137
4.4 MEDIDAS DE ENFRENTAMENTO	137
4.4.1 Ações de prevenção e combate propostas pelos servidores	138
4.4.2 Ranking de medidas de enfrentamento mais eficazes	147
4.4.3 Visão sobre as medidas propostas pela pesquisa	148
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	153
5.1 LIMITAÇÕES.....	157
6. PRODUTOS.....	159
7. REFERÊNCIAS	160
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	166
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	174
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	175
APÊNDICE D - RESOLUÇÃO NORMATIVA	176
APÊNDICE E - CARTILHA INFORMATIVA.....	188
ANEXO I - Classificação Leymann	215
ANEXO II - Classificação Hirigoyen	217
ANEXO III - Termo de Anuência da Instituição	219
ANEXO IV - Certidão de Aprovação do Programa	220

1. INTRODUÇÃO

O local de trabalho é um espaço onde o indivíduo gasta boa parte do seu dia, portanto é sensato que este constitua lugar saudável para o desenvolvimento de suas atividades. Porém, as relações desenvolvidas no ambiente laboral, quer por fatores próprios da organização do trabalho, quer por traços na personalidade das pessoas, podem acarretar conflitos. Estes, por sua vez, podem contribuir para o surgimento de comportamentos hostis e indesejados, vitimando trabalhadores em exposição a atitudes de desrespeito e humilhação. Conflitos nas organizações são inevitáveis, mas resolvê-los, sem permitir que as divergências tomem proporções maiores e provoquem ações de abuso e abram brecha para violência, é indispensável.

A violência no trabalho é antiga tanto quanto o próprio trabalho e alimentada desde a exploração do trabalho escravo até os dias de hoje (HIRIGOYEN, 2002; HELOANI, 2002). Mesmo com a extinção da mão de obra escravocrata, as relações trabalhistas continuaram se dando na submissão do sujeito trabalhador. Tal sujeição também foi experimentada nas relações entre senhor feudal e servo; na revolução industrial; e mesmo após a criação de direitos e garantias trabalhistas, com o avanço do capitalismo financeiro. Na atualidade, após uma longa jornada de mudanças no ambiente de trabalho, hoje são menores as condições insalubres, as extensas jornadas, a precariedade estrutural impondo riscos à vida. Entretanto, foi por muitos e longos anos que o trabalho representou imposição, sofrimento, humilhação e expropriação. Deste modo, é certo que as violências persistem, mas hoje assumem nova roupagem.

E se antes os modos de violentar o trabalhador eram mais ostensivos, hoje, acertadamente, não se pode dizer o mesmo. Com isso não se quer negar que ainda existam práticas de violência explícita. Se quer, todavia, protagonizar os maus tratos típicos da era contemporânea: invisíveis, sutis e velados por natureza (BARRETO, 2005; HELOANI, 2003). Nesse contexto, cabe falar sobre o assédio moral, um comportamento hostil cada vez mais presente nos locais de trabalho. Trata-se de uma violência silenciosa e invisível. E talvez por isso, duramente destruidora (HIRIGOYEN, 2002; BARRETO, 2005). Suas ações, analisadas casuisticamente, são aparentemente inofensivas, mas quando verificada sua repetição e sistematização, possuem efeitos devastadores (LEYMANN, 1990; BARRETO, 2005).

O assédio moral no âmbito do trabalho é mundialmente reconhecido como uma questão séria e complexa, originada de fatores sociais, econômicos, organizacionais e culturais. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2004) reconhecem que assédio moral ou *mobbing*, nome cunhado por Leymann, constitui um problema internacional crescente a cada ano e que, em grande parte, ainda é ignorado e subestimado (HELOANI, 2013). Contudo, este é um problema danoso demais para ser desconsiderado, que afeta indiscriminadamente trabalhadores do baixo ao alto escalão, embora existam grupos sociais mais suscetíveis. Setor público e privado são igualmente sujeitos à manifestação do assédio moral, sendo as instituições de ensino, incluindo o meio acadêmico, um dos locais com maior risco de ocorrência (HIRIGOYEN, 2002; BARRETO, 2005; NUNES, 2011).

Diferente de como acontece nas instituições privadas, que assediam pela produtividade e pelo lucro, nas organizações públicas a motivação para a violência moral geralmente é a competitividade pelo desejo de poder e prestígio, característica que se manifesta também nos ambientes acadêmicos (HIRIGOYEN, 2002; CARAN, 2007). Infelizmente, apesar de as universidades se configurarem locais propícios à manifestação do assédio moral, as ações de combate e prevenção nesses espaços ainda deixam a desejar, como demonstram diversos autores (CARAN, 2007; NUNES, 2011; PAIXÃO, 2013; KNOENER, 2019; VIEIRA, 2019). Algo que pode justificar essa realidade de enfrentamento ausente ou deficiente, como aponta a literatura, é a negação do problema por parte das organizações. Com receio de uma imagem negativa, elas consentem para naturalização da violência e inibem os meios de prevenção e combate (GLINA;SOBOLL,2012; MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008).

Nessa perspectiva, considerando a prática do assédio moral em ambientes acadêmicos de instituições públicas e levando em conta as práticas de gestão ainda deficientes por meio das quais as organizações lidam com este problema, foi que se desenvolveu esta pesquisa. Com lócus na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), organização de natureza acadêmica e pública, este trabalho pretendeu responder ao questionamento "como o assédio moral é percebido por servidores docentes e técnicos administrativos na UFPB?" A pesquisa partiu do pressuposto que havia na prática organizacional da instituição comportamentos e/ou situações de assédio moral encobertos por uma cultura de invisibilização, o que demandava a adoção de medidas de prevenção e combate pela universidade. O estudo partiu também do entendimento que, se devidamente divulgadas e implementadas, estas ações poderiam representar significativa contribuição para o enfrentamento do assédio moral na instituição.

Por isso, além de buscar responder ao problema: como o assédio moral é percebido na UFPB?, a presente pesquisa ainda se propôs a elaborar instrumentos anti-assédio destinados à universidade.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Descrever o contexto do assédio moral na UFPB através da percepção de servidores e propor medidas de enfrentamento à instituição.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar, através de relato dos funcionários, riscos psicossociais e situações de assédio moral na instituição, bem como seus efeitos;
- Compreender a visão de servidores sobre a atuação da UFPB diante da violência moral no trabalho;
- Identificar a percepção de servidores sobre medidas capazes de prevenir e combater o assédio moral na UFPB;
- Construir uma minuta de resolução sobre o assédio moral como proposta a ser adotada na instituição;
- Elaborar uma cartilha educativa sobre assédio moral e propor seu uso na universidade.

1.3 JUSTIFICATIVA

1.3.1 Instituições de Ensino Superior - IES e Assédio Moral no trabalho

Do início dos anos 2000 até 2008, segundo Barreto (2012), o número de denúncias dentro das diferentes varas trabalhistas no Brasil aumentou em torno de 1.000%. A região Nordeste, em 2012, era a segunda do país com maior ocorrência de assédio moral (BARRETO, 2012). E embora esses dados já ultrapassem dez anos, o problema do assédio moral está longe de ser algo decrescente, muito pelo contrário. Nos últimos 20 anos os casos de assédio moral têm crescido (BARRETO, 2019). O atual volume de pesquisas realizadas em busca de compreender este fenômeno é outro indicador de seu crescimento.

No contexto das IES, os estudos sobre assédio moral no Brasil com esse *lócus* nos últimos 10 anos têm crescido, embora ainda revelem uma representação relativamente baixa. No levantamento de literatura realizado por esta pesquisa, apenas 39 estudos encontrados dizem respeito à prática do assédio moral em instituições de ensino superior, de um total de 183 estudos sobre assédio moral. Um número baixo, quando considerado que o campo da educação é um dos mais propensos ao desenvolvimento do assédio moral (HIRIGOYEN, 2002; BARRETO, 2005; NUNES, 2011).

Enquanto servidora e discente desta instituição, percebi que o assédio moral é comum em instituições de ensino ao observar comportamentos negativos e antiéticos nas suas relações. A experiência particular chamou a atenção e despertou curiosidade em investigar o tema. Por outro lado, essa inquietude intelectual e pessoal não esgota a motivação que justifica a escolha por essa jornada. Com este trabalho almejou-se a construção de um saber aplicado, que atinge a vida cotidiana, que tem a capacidade de munir os atores universitários de recursos para promover um ambiente de trabalho e ensino cada vez melhor.

Mesmo sendo o assédio moral um problema tão antigo, não é raro observar nas organizações a tendência em negar que ele existe. A tentativa de mascarar o fenômeno fortalece sua invisibilização, dificultando o desenvolvimento de estratégias de combate e contribuindo para impunidade e manutenção dos atos negativos. É papel da organização desenvolver medidas para prevenir e combater a violência no trabalho, sob pena de o assédio moral se cristalizar dentro da instituição como um problema sem solução (GLINA; SOBOLL, 2012; MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008).

Instituições públicas, e dentre estas as de ensino superior, têm se valido de cartilhas educativas que orientam sobre identificação, denúncia e responsabilização do assédio moral,

como meio de prevenção à sua prática. Algumas universidades, a exemplo da Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA, da Universidade Federal de Goiás - UFG e da Universidade Federal de Alagoas - UFAL, criaram inclusive resoluções que tipificam e combatem o assédio moral a nível institucional. Além de enfrentar o problema pela via informativa, instituíram regulamentações normativas como forma de se posicionar oficial e legalmente sobre o assédio e afastar condutas de violência moral no espaço acadêmico.

Na medida de sua competência, essas organizações tentam converter o ambiente universitário, exposto a condutas abusivas, em um ambiente pautado nos fundamentos constitucionais de dignidade humana, valorização do trabalho e do ensino. Uma maneira de combater a naturalização da violência no universo acadêmico buscando salvaguardar direitos e promover a qualidade de vida.

1.3.2 Panorama do Assédio Moral na UFPB

Na UFPB, o assédio moral constitui pouco ou quase nada nos processos que denunciam irregularidades administrativas dentro da universidade. É o que se verifica no painel "Resolveu?", da Controladoria Geral da União (CGU). O painel é uma ferramenta digital e online que reúne informações sobre manifestações de ouvidoria recebidas pela Administração Pública através da plataforma Fala.BR. A ferramenta aponta que a universidade recebeu, no período de 2017 até julho de 2020, apenas 19 manifestações sobre assédio moral: sendo 10 denúncias, 7 comunicações, 1 solicitação e 1 reclamação. Isso não quer dizer, todavia, que o problema não exista, mas pode sugerir que as vítimas dessa prática não têm formalizado denúncia por medo de represálias e perseguições (CARAN, 2007; MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008; NUNES; TOLFO, 2013). A Comissão de Processos Administrativos Disciplinares (CPPRAD), da instituição, afirma não haver no setor processos de assédio moral, o que reforça a suspeita de silêncio ocasionado em virtude do medo de retaliações.

É importante, sobretudo, dizer que não há na UFPB instrumento normativo que discipline sobre o assédio moral; embora seja possível, com maior grau de dificuldade, seu enquadramento através da observância de princípios e deveres estabelecidos na Constituição Federal (CF/88), no Código de Ética dos Servidores (Decreto 1.171/94) e o Regime Jurídico Único (Lei 8.112/90). No entanto, aparentemente, a UFPB não apura casos de assédio moral em observância aos princípios, proibições e deveres constantes na lei 8.112/90. A ouvidoria da instituição afirma serem as queixas de assédio moral recebidas pelo órgão encaminhadas à

Comissão de Ética, que por sua vez só tem poder de censura. Apesar disso, essa comissão pode encaminhar à CPPRAD os processos que julgar passíveis de abertura de Processo Administrativo Disciplinar (PAD).

Na UFPB também não existe material informativo de esclarecimento sobre conceito e reconhecimento do assédio moral. Há apenas a disponibilização em sua página na internet de cartilha de prevenção e combate ao assédio moral elaborada pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP). Na contramão, outras instituições de ensino superior (IES), como já mencionado, têm criado suas próprias cartilhas e implementado normas de enfrentamento a esse mal. Cabe ainda acrescentar que as pesquisas realizadas no buscador do site da universidade através do descritor "assédio moral" não geram resultados específicos relacionados à temática, o que evidencia a pouca notabilidade do problema dentro da UFPB.

O assédio moral, no entanto, contraria valores básicos do bom funcionamento de qualquer organização, destrói suas relações interpessoais e, conforme afirmam Heloani e Barreto (2018), adoece seus colaboradores. Tem efeitos ainda na motivação, no desempenho, na produtividade e no absenteísmo da organização (BARRETO, 2005; EINARSEN et al. 2004). Mesmo aqueles não diretamente afetados pelos ataques hostis e humilhantes também são atingidos pela violência no ambiente de trabalho, tendo inclusive comprometidas sua saúde e produção laboral. Um problema outrora individual engendra-se no coletivo, mostrando que o assédio moral prejudica a todos indiscriminadamente (HELOANI; BARRETO, 2018), com consequências multidimensionais.

Dentro de uma instituição essencialmente pública e social como a UFPB, que tem por primados a cooperação, o respeito; e como objetivo fundamental a ação de servir à sociedade, não é aceitável ser complacente com condutas que têm por finalidade ou consequência a desvalorização e o subjugamento de sua comunidade. Comportamentos que pela sua ação reiterada provoquem o isolamento social, atinjam a subjetividade através de condenações gratuitas e prejuízos impostos devem ser absolutamente combatidos, pelo bem de todos. São práticas que constituem assédio moral e devem ser evitadas, bem como apuradas e responsabilizadas. E para ter sucesso no enfrentamento deste mal são fundamentais o empenho da organização e a sua clara manifestação, expressa em ações, de intolerância ao assédio moral.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ASSÉDIO MORAL E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Para se compreender os novos riscos que estão na origem da intolerância e que autorizam a prática do assédio moral, é necessário levar em conta as tendências atuais do mundo do trabalho (BARRETO; HELOANI, 2015). Pois, foram as mudanças neste universo e as consequentes flexibilizações nas relações trabalhistas que deram maior notoriedade ao assédio moral como fator desencadeador de sofrimento (NUNES, 2011).

Para a pioneira nos estudos sobre assédio moral no Brasil, Margarida Barreto, e para o pesquisador Roberto Heloani, o assédio não pode ser visto como algo exclusivamente interpessoal, mas como fruto das modernas formas de gestão e organização do trabalho no mundo contemporâneo, que tem se deteriorado progressivamente com as pressões da globalização, do capitalismo e os avanços da tecnologia (HELOANI & BARRETO, 2018).

Maria Ester de Freitas também abraça essa concepção e afirma que *considerar o assédio moral uma questão organizacional implica assumir que algumas organizações deixam de cuidar de determinados aspectos que favorecem a ocorrência desse fenômeno* (FREITAS, 2007. p.03). Para a autora, as organizações podem, na busca pelo alcance de seus objetivos, desenvolver condições que favoreçam a prática desse comportamento.

As grandes e rápidas transformações no mundo do trabalho impuseram ao trabalhador um novo perfil profissional tecnicizado (quando não o substituiu pela máquina), sem sequer oferecer o tempo necessário a essa adaptação (HELOANI & BARRETO, 2018).

Ao final do século XX, devido às mudanças sofridas, foi possível observar o nascimento de práticas intransigentes e o rompimento do espírito coletivo, além de um forte e crescente estímulo à competição entre os pares e à indiferença ao sofrimento do outro. Criou-se um forte sentimento de "vestir a camisa da empresa" que, na prática, suscitava a sujeição do trabalhador, com entrega total de seu tempo. Isso significava aceitação das determinações e condições precárias sem qualquer questionamento, submetendo trabalhadores a jornadas prolongadas e a trabalhar por dois ou mais, sob a desculpa de aumentar a produtividade e otimizar os ganhos. A nova dinâmica exigia ainda do trabalhador suportar as dificuldades, sendo capaz de recuperar-se de imediato, vencendo obstáculos e tolerando as pressões, sem qualquer perturbação interior (BARRETO; HELOANI, 2015). "Vestir a camisa" era na

verdade deixar-se de lado para sucumbir às necessidades organizacionais em detrimento das suas próprias.

Fabricou-se nas organizações um discurso de crença de que todos os trabalhadores são parceiros e colaboradores. Entretanto, ao mesmo tempo se observava: 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; e o aumento dos mecanismos de individualização das relações trabalhistas, que leva à fragmentação dos laços afetivos e de solidariedade. Um discurso artificioso que não condiz com a realidade, na qual são ampliadas as terceirizações, quarteirizações e a precarização que aumenta acidentes, doenças, transtornos mentais e mortes no e do trabalho, inclusive por suicídio (BARRETO; HELOANI, 2015).

Heloani (2004) denuncia a incongruência organizacional contemporânea e atenta para o paradoxo criado: conciliar dois sujeitos historicamente desiguais, capital e trabalho; conciliara necessidade de cooperação em equipe e a competição pela aquisição e manutenção de um posto de trabalho. O autor critica o incentivo dessa "hipercompetitividade", assim denominada por ele, e diz que ela em si mesma é uma forma de violência, haja vista que faz eclodir o desenvolvimento de uma lógica em que fins podem justificar os meios, ainda que mediante o atropelo da ética e da própria dignidade humana (HELOANI, 2004; HELOANI; BARRETO, 2018).

É a lógica que expropria do trabalhador sua dignidade enquanto humano sem ver nisso uma questão ou um problema. O típico perfil da organização que não pode parar, e que sua produtividade tudo justifica, inclusive formas degradantes e vexatórias de se relacionar. A dignidade do trabalhador é preterida em prol de uma lógica instrumental subjacente dotada de atos indignos.

É nítida a corrupção dos novos modos de organizar o trabalho quando observado que o capitalismo reestruturou sua forma de produzir, agir e administrar, objetivando maior produtividade e lucratividade (BARRETO; HELOANI, 2015). A organização do trabalho legitimou uma ampla reestruturação produtiva que teve como consequência a flexibilização e redução de salários e direitos, tornando o trabalho cada vez mais precário e seletivo (HELOANI & BARRETO, 2018), intensificando o trabalho e desvalorizando o trabalhador. A questão econômica tornou-se prioridade e também justificativa inquestionável para uma série de outras mudanças, como a redefinição do papel do Estado e a valorização do modelo de gestão da empresa privada (FREITAS, 2005).

O setor público, em todo o mundo, sofreu privatizações e mesmo alguns setores com funções sociais restritas, ainda desempenhadas pelo Estado, trouxeram o padrão gerencial próprio das empresas, sem considerar ou repensar as diferenças de finalidades e formatos organizacionais (FREITAS, 2005).

O Estado, mediante uma ideologia neoliberal, agiu e permitiu a retirada e a diminuição de benefícios e direitos trabalhistas. Com isso, novas ameaças como o subemprego e o trabalho informal surgiram ao trabalhador, que antes tinha a garantia de alguns direitos historicamente consolidados (HELOANI, 2004; HELOANI; BARRETO, 2018).

Ainda sobre a precarização do trabalho, Soboll (2008) denuncia o incentivo de diretores e gestores a práticas de assédio moral como estratégias necessárias na busca de padrões de excelência e de alta competitividade no mercado globalizado, o que para a autora representa a banalização de comportamentos ofensivos como se legítimos fossem.

Um exemplo, no Brasil, das transformações negativas sofridas é o que ocorreu entre a década de 90 e início dos anos 2000. Nesse período foi experimentada "uma onda de suicídios" no setor bancário que registrou a morte de mais de 250 funcionários. Acredita-se que os mesmos tenham dado fim à própria vida em razão das pressões e maus tratos advindos das reestruturações e modernizações pelas quais o serviço público passou com a adoção do padrão gerencial da iniciativa privada, o que refletiu em humilhações, xingamentos, esvaziamento de funções, desqualificações constantes e isolamentos. A organização do trabalho tornou-se cada vez menos tolerante à diversidade humana, cobrando produção e modernização às custas de um esperado "perfil resiliente" de trabalhador, que na realidade significava sua "morte e renascimento" na busca pelo aumento da produtividade (HELOANI, 2018).

Como se observa, para o trabalho na contemporaneidade o que importa é produzir, lucrar e ascender. Não importa a forma, não importam os meios. Manipulação e perversidade podem servir de ferramentas administrativas para alcance dos objetivos organizacionais. Vê-se a legitimação da violência, que se justifica em prol de uma pretensa excelência profissional.

Assim é o cenário instaurado pelas novas formas de administrar o trabalho. Ao invés da cooperação é estimulada a indiferença ao "colaborador", o desrespeito, a comunicação hostil, a cobrança excessiva, o controle constante e os prazos e metas impraticáveis. E, ainda que o discurso organizacional de cara não evidencie tais práticas, encobertas em dizeres

falaciosos sobre solidariedade, a cultura da organização é incapaz de esconder a realidade tal como ela é: instrumental e negacionista quanto aos males que produz.

Na contemporaneidade, cultura e clima organizacionais permissivos auxiliam na criação de relacionamentos desrespeitosos e estimulam a complacência com o erro, o insulto e o abuso. Num ambiente em que a violência se justifica em nome da competição exacerbada, dá-se gênese a um álibi para que exceções vigorem como regras e comportamentos degradantes sejam considerados normais. E o excesso de hierarquias, que alimenta a supervalorização de chefias como seres inquestionáveis, torna o comportamento decente e democrático uma falha ou uma debilidade. A transparência se ausenta e cede lugar para critérios obscuros de avaliação e negociação de demissões, o que gera insegurança no ambiente de trabalho, além de rancores, revanches, ressentimentos e lutos. As terceirizações também auxiliam o clima de mal estar, criando um ambiente de primeira e segunda classes para algumas categorias e, deste modo, estimulando humilhações e exclusões (FREITAS, 2007).

A mecanização do trabalho, com atividades compostas por alto grau de rotina, como as desenvolvidas em telemarketing, são também fatores que empobrecem as relações sociais de trabalho e robotizam os indivíduos (FREITAS, 2007)). Essa visão de pessoa enquanto recurso e ferramenta, ignorando o elemento humano, só promove a sujeição do trabalhador, deixando-o sujeito a mandos e desmandos.

As relações pessoais fora de casa deveriam ter um valor afetivo de extrema importância, quando se considera que é no trabalho que o indivíduo passa maior parte de seu tempo. No entanto, as relações de companheirismo e de amizade no trabalho são dificultadas pela lógica capitalista, que estimula a competitividade desenfreada e o individualismo (HELOANI, 2003), reduzindo o espaço para aceitação e respeito ao outro.

Contudo, o trabalho não pode ser uma negatividade da vida, mas sua expressão, coisa que o capitalismo - Heloani (2003) é categórico em dizer - nunca o permitiu ser. Num sistema em que pesa a lei do mais forte e do mais astuto, os perversos são reis. Quando o sucesso é o valor principal, a honestidade pressupõe fraqueza e a perversidade sugere desenvoltura (HIRIGOYEN, 2002). Na lógica instrumental do capitalismo, a qual também contaminou o setor público, tem-se a autorização para o assédio moral (BARRETO; HELOANI, 2015), através do incentivo, ainda que indireto, a práticas manipuladoras, egoístas e antiéticas, em que se vale mais o poder do que as pessoas.

2.2 PRIMEIROS ESTUDOS

O fenômeno em si não é novo, contudo a sua discussão e a sua denúncia são relativamente novas (FREITAS, 2001; HIRIGOYEN, 2002). O assédio moral, apesar de ser um problema antigo, somente se tornou objeto de estudo em meados dos anos 80, na Suécia.

Credita-se ao psiquiatra e psicólogo do trabalho Heinz Leymann, alemão radicado na Suécia, os primeiros estudos sobre a violência moral em locais de trabalho (GUIMARÃES & RIMOLI, 2006; BRADASCHIA, 2007). Leymann foi o primeiro a dar contornos científicos e distinguir o assédio moral como um problema com características específicas, modo de evolução, causas e conseqüências típicas. Contudo, estudo pioneiro de Brodsky, na década de 70, já denunciava como o trabalho podia ser fonte de sofrimento e de traumas psicológicos. Sua pesquisa apontava para os efeitos de diversas formas de abusos sofridas por trabalhadores, nos Estados Unidos. Os estudos de Leymann, no início da década de 80, portanto, identificaram um tipo específico da violência sofrida no trabalho, a qual ele chamou de psico-terror ou *mobbing*, equivalente ao assédio moral, no Brasil (BRADASCHIA, 2007).

Na França, em 1998, com o lançamento de seu livro "Le harcelement moral" - traduzido para o português como "Assédio moral: a violência perversa no cotidiano" -, a também psiquiatra Marie-France Hirigoyen se cristalizava como um dos estudiosos de destaque acerca da violência psicológica no ambiente de trabalho. A visibilidade de sua publicação foi imensa, tornando o livro um *best-seller*, o que possibilitou significativa abertura ao debate do problema, experimentado em dimensão familiar e em âmbito organizacional (HELOANI, 2005; BRADASCHIA, 2007; KNOENER, 2019).

No Brasil, Margarida Barreto, médica e psicóloga do trabalho, notabilizou-se por uma ampla pesquisa junto a 2072 trabalhadores de 97 empresas dos setores químico, farmacêutico, de plásticos e similares, dentro da região da grande São Paulo (HELOANI, 2005). As pesquisas sobre assédio moral no país ganharam grande impulso através de seu trabalho, intitulado "Uma Jornada de Humilhações". Juntamente a isso, o interesse pelo tema obteve força com a publicação da tradução do livro da Hirigoyen (Assédio Moral - a violência perversa do cotidiano"), em maio de 2000 (GUIMARÃES & RIMOLI, 2006; HELOANI & BARRETO, 2018). Outra pesquisadora brasileira com bastante contribuição e que participou do *start* nos estudos sobre assédio moral no Brasil foi Maria Ester de Freitas. Em 2002, Freitas publicou seu artigo "Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações", no qual relaciona essas duas formas de violência (HELOANI, 2005).

Roberto Heloani, graduado em direito, doutor em psicologia e mestre em administração, é outro pesquisador que também se dedicou aos estudos envolvendo a

violência moral no trabalho, no país. Heloani já denunciava a expropriação da dignidade do trabalhador (HELOANI, 2004) desde a década de 90. Posteriormente, com os trabalhos de dissertação e tese de Margarida Barreto, o pesquisador desenvolveu estudos mais específicos sobre o assédio moral propriamente dito, realizando inclusive coautorias com a pesquisadora, como se vê no artigo "Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais" (2015) e no livro "Gestão por Humilhação" (2018).

2.3 TERMINOLOGIAS

Diversas são as denominações existentes para designar o assédio moral quando consideradas as "heranças" terminológicas deixadas por outros países (CARAN, 2007). Em diferentes localidades há uma terminologia usada: na França, *harcelement moral*; no Japão, *ijime*; nos Estados Unidos, *mobbing*; na Inglaterra e nos países nórdicos, *bullying*; na Espanha, *acoso moral*; e no Brasil, assédio moral (NUNES, 2011; BARRETO, 2005).

Segundo Barreto (2005), outros nomes que em nosso país o assédio moral pode assumir são: psicoterror no trabalho, violência emocional, violência psicológica, violência invisível, tortura emocional e tortura no trabalho.

Embora de modo geral os diferentes termos utilizados para falar sobre a violência moral no trabalho sejam usados como sinônimos, há algumas particularidades em seus significados, implicando em pequenas distinções conceituais entre eles.

Quanto à nomenclatura em inglês *bullying* e *mobbing*, há sutis diferenças no emprego destas palavras. O primeiro termo é usado geralmente para se referir à situação de assédio individual. Já o segundo refere-se à situação em que o assédio parte de um grande número de agressores. Hirigoyen também faz distinção entre *mobbing*, *bullying* e assédio moral. Para a francesa, o *mobbing* se refere a perseguições coletivas ou quando a violência parte da organização e engloba, inclusive, a violência física. O *bullying*, por sua vez, seria um termo mais amplo, no qual estão contidas as piadas, as condutas com conotações sexuais ou as agressões físicas. É uma violência com caráter mais individual do que organizacional. E o assédio moral, ainda segundo Hirigoyen, diz respeito a agressões mais sutis e mais difíceis de advertir ou de provar (BRADASCHIA, 2007).

Uma curiosidade sobre a terminologia *mobbing* (molestar), cunhada por Leymman, é que originalmente esta palavra foi utilizada nas ciências animais (CARAN, 2007). Trata-se, no contexto animal, de um ataque coletivo direcionado a um alvo considerado perigoso, como um predador, por exemplo. Normalmente, os animais que agem em grupo tentam confundir o

intruso com ameaças a distância, afligindo-o com ataques sucessivos (GUIMARÃES & RIMOLI, 2006).

Apesar de no comportamento animal haver benefícios na ação de molestar, se mostrando esta uma atitude útil para preservação da espécie, o *mobbing* no trabalho, não guarda nenhuma relação com ações positivas. O que se depreende do uso da terminologia escolhida por Leymann para se referir à violência laboral é que há aplicação análoga do termo, considerando semelhante o modo como o assédio moral acontece: formando um cerco violento para afugentar presenças indesejadas.

Mais uma distinção ainda deve ser observada entre os termos *mobbing* e *bullying*. *Mobbing* estaria mais relacionado ao contexto ocupacional, sendo uma forma de violência psicológica que envolve adultos, enquanto que *bullying* seria o termo adequado a crianças e adolescentes, no contexto escolar, sendo, preferencialmente, uma forma de violência física (GUIMARÃES & RIMOLI, 2006). Para efeitos deste trabalho, ambos os termos serão utilizados como sinônimo de assédio moral, desprezando-se as suas particularidades.

2.4 CONCEITOS

Na literatura, as definições sobre o assédio moral, no que diz respeito aos seus atributos formadores, ora se confundem ora se repelem, não havendo uma homogeneidade conceitual quanto aos seus determinantes. Apesar disso, ousa-se dizer que a literatura converge em pontos cruciais quanto à caracterização do assédio.

Hirigoyen (2002) conceitua assédio moral como a violência que aterroriza a subjetividade humana através de gestos, atos e palavras e que provoca danos à personalidade e à dignidade, deteriorando relações pessoais, sociais e/ou profissionais. Leymann (1990) define assédio moral como sendo uma comunicação hostil e antiética que ocorre de modo sistemático por uma ou várias pessoas através de ações frequentes (quase todos os dias) e por um longo período de tempo (pelo menos por seis meses). Para este autor, tais ações, em razão de sua frequência e duração, resultam em miséria psíquica, psicossomática e social (LEYMANN, 1990).

Outra importante definição internacional do assédio moral é a elaborada pelos autores Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper. Para eles, o assédio consiste em ofender e excluir alguém, além de afetar negativamente suas tarefas de trabalho, de maneira repetida e por certo período de tempo, colocando o indivíduo atacado em situação de inferioridade e reduzindo suas chances de defesa (EINARSEN et. al. 2004).

No Brasil, como uma das conceituações iniciais sobre o tema temos a definição de Margarida Barreto (2005), que entende o assédio moral como uma violência sutil, repetitiva, violadora de direitos e com múltiplos danos, podendo ferir física e psiquicamente o indivíduo. A autora afirma:

É uma forma sutil de violência que envolve e abrange múltiplos danos tanto de bens materiais quanto 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 à saúde psíquica e física. Compreende um conjunto de sinais em que se estabelece um cerco ao outro sem lhe dar tréguas. Sua intencionalidade é exercer o domínio, quebrar a vontade do outro impondo término ao conflito quer pela via da demissão ou sujeição (BARRETO, 2005. Pág: 49)

Como se percebe, o assédio moral é uma situação extrema de agressividade no trabalho, a qual engloba comportamentos ou omissões, repetitivos e duradouros com intenção de destruir, prejudicar, anular ou excluir alguém (SOBOLL, 2008). Maria Ester de Freitas reforça essa ideia quando diz que o assédio moral consiste num esforço repetitivo de desqualificação do outro. Para esta autora, o assédio moral pode inclusive conduzir ao assédio sexual (FREITAS, 2001).

Importante destacar nesse caso que os conceitos de assédio moral e sexual não se confundem e que há uma relação de possibilidade, não de obrigatoriedade, na relação de causa e consequência estabelecida pela autora entre estes fenômenos. Thiago Nunes (2011), referência brasileira nas pesquisas sobre assédio moral no contexto acadêmico, define o fenômeno como ações hostis e repetidas, as quais visam o constrangimento e a humilhação, causam danos físicos e psíquicos e afetam pessoal e profissionalmente a vítima. Os ataques consistem em violências disfarçadas e dissimuladas em insinuações e "não ditos" intencionais. Um ataque insidioso que se desenrola sutilmente e protege o agressor contra responsabilizações, haja vista que "ele não fez nada" (HIRIGOYEN, 2002).

2.5 ELEMENTOS CARACTERIZADORES

Na literatura consultada, observou-se que as expressões utilizadas para explicar o assédio moral, em geral, são semelhantes e complementares. Mesmo considerada a falta de homogeneidade no conceito do assédio moral e suas pontuais divergências, alguns elementos parecem consensuais na literatura quanto à caracterização deste fenômeno. Nos conceitos

apresentados, nota-se sempre a presença de quatro atributos essenciais: atos negativos, repetitividade, duração prolongada e direcionalidade. Ainda que haja diferenciações na forma como estes elementos são entendidos, é fato que os teóricos convergem no que se refere a exigência desses atributos como propriedades indispensáveis ao diagnóstico do assédio moral. A questão da intencionalidade, algumas vezes tratada como um requisito para existência do assédio, por outro lado, será aqui abordada separadamente.

2.5.1 Atos negativos

O ato de assediar alguém necessariamente pressupõe comportamentos negativos quer por razões pessoais ou por provocação das condições do trabalho. Pode ser a vontade de eliminar o outro e colocá-lo fora de questão (ensejando uma demissão, por exemplo), pode ser uma competição por prestígio e poder, inveja ou problemas individuais entre os protagonistas, pelo aumento da produtividade e do lucro ou, em último caso, pela intenção disciplinar que aplica sanção em função da ordem organizacional (LEYMANN, 1990; HIRIGOYEN, 2002; BARRETO; HELOANI, 2015; SOBOLL, 2008). O fato é que independente das razões que o motivam, o assédio moral sempre se dá através de práticas e comportamentos que agredem e ofendem o outro, negando sua humanidade e condição de semelhante, ou lhes sendo indiferente (BARRETO; HELOANI, 2015). Ainda que o objetivo aspirado não seja maltratar o outro, o efeito desencadeado o é.

No desejo de alcançar uma posição melhor, na vontade desenfreada de se aumentar a produção e alavancar os lucros ou, ainda, na mania de grandeza e cobiça narcísica de ascensão, são criadas estratégias de caráter duvidoso que negligenciam as relações interpessoais. Nesse processo, o respeito e a tolerância ao que é próprio do outro são ignorados e tal indiferença, sucessiva e a longo prazo, fere o compromisso com a vida social e culmina na prática do assédio moral.

2.5.2 Repetitividade

É importante compreender que o assédio moral *não é necessariamente sobre o quê ou como é feito, e sim sobre a frequência e a duração do que é feito* (SALIN, 2003. p. 06). Pode ser que aparentemente o ato negativo em si não seja tão ofensivo assim, mas frequentemente e a longo prazo seus efeitos podem ser devastadores.

Mas quantas repetições são necessárias para que um comportamento hostil seja considerado assédio? Leymann (1990) defende que as agressões devam ocorrer quase que diariamente. Barreto (2005), porém, apesar de conceituar a tortura psicológica como uma manifestação repetitiva, atenta que esperar pela repetição de um ato negativo pode reforçar, reproduzir e banalizar a violência. A doutora se mostra reticente quanto aos conceitos internacionais que só falam em assédio moral quando e somente quando há repetição do ato. A pesquisadora frisa que mesmo um único ato é capaz de ferir a uma pessoa e defende que, em se tratando de dignidade humana, nenhuma violência é aceitável, devendo todo e qualquer ato violento ser condenável de imediato sem esperar pela sua repetição.

2.5.3 Longa duração

Um problema não muito diferente do que se observa no elemento "repetição" ocorre também aqui. Como definir um período mínimo de duração para que as atitudes negativas e as agressões configurem assédio moral? Nesse sentido, Leymann estabeleceu que são necessários pelo menos seis meses de duração para poder dizer que existe assédio moral. Esse tempo mínimo escolhido por Leymann guarda relação com o período geralmente usado para avaliar transtornos psiquiátricos, uma vez que o assédio moral provoca prejuízos psíquicos diferentes dos fatores de estresse ocupacionais normais (EINARSEN et. al. 2004).

Autoras como Hirigoyen e Barreto não definem uma duração para o assédio moral, apesar de o entenderem como um processo que se estende no tempo. Para Barreto (2005), aguardar seis meses para poder chamar de assédio pode significar consentir com a violência e assentir para sua naturalização. A autora critica a demarcação de um tempo mínimo para o seu reconhecimento e alega que isso pode atrapalhar a criação de ações preventivas. Para ela, não há por que esperar meses de repetição sistemática de atos de violência. A ligação entre tempo e constrangimentos não pode ser encarada como um definidor do assédio moral (BARRETO, 2005).

Por considerar que os estudos de Leymann foram desenvolvidos na década de 80 e que muito já se modificou no mundo do trabalho de lá para cá, com necessidades e cobranças cada vez maiores e mais velozes, este estudo compreende o diagnóstico do assédio moral de modo semelhante à visão da doutora Margarida Barreto. A violência moral no trabalho pressupõe sim um ataque prolongado, mas a realidade do século XXI permite que as consequências do assédio moral ocorram em tempo inferior a seis meses. Além disso, a subjetividade de cada sujeito é única e irá, por conseguinte, refletir diferentes níveis de

percepção e impacto da violência sofrida, exigindo portanto mais ou menos meses para desencadear determinado efeito. Dito de outro modo: se para um indivíduo apresentar rendimento baixo ou quadro depressivo ele precisa de 6 meses ou mais, para outro, apenas metade desse tempo pode ser suficiente para ensejar consequências igualmente danosas, ou mesmo fatais.

2.5.4 Direcionalidade

Einarsen et. al. (2004) fala em "ofender e excluir alguém". Barreto (2005) atenta para violação de direitos "do outro". Freitas (2005), por sua vez, afirma haver no assédio moral um esforço repetitivo para "desqualificar o outro". Percebe-se, em todos os conceitos, que as ações não são randômicas e sem direção ou alvo específico. As discussões de Leymann (1990) e Soboll (2008) também apontam para direcionalidade presente no assédio moral. Leymann, afirma que assediar pressupõe "atingir alguém" e Soboll denuncia os efeitos de "destruir, prejudicar, anular ou excluir alguém" provenientes da violência moral.

Dito isto, é certo que as práticas de assédio moral são direcionadas a um alvo específico, que pode ser uma ou mais pessoas. Há essa direcionalidade que faz notar a diferença de tratamento entre as pessoas que são alvo das hostilizações daquelas que não são. O assediador dirige suas intimidações não a toda e qualquer pessoa, mas há uma (ou umas) em especial, o que acusa também pessoalidade nas interações do agressor para com o assediado.

2.5.5 A questão da Intencionalidade

A intencionalidade suscita divergências quando das definições do assédio moral. Alguns autores entendem ser ela elemento necessário, outros a compreendem como não crucial à caracterização do assédio, visto queo indivíduo pode sentir-se assediado mesmo quando no agressor não há intenção em fazê-lo (GLINA;SOBOLL, 2012),.

Para Soboll (2017), há uma tendência equivocada em tratar a intenção do agressor como equivalente ao objetivo do assédio moral. Ademais, a que a intencionalidade estaria exatamente relacionada? Seria a intenção de excluir do trabalho? De ferir o outro? Ou apenas de atingir seus interesses sem levar em conta os alheios e, sobretudo, passando por cima do respeito e do direito do outro de não ser vexado e humilhado? Acaso não é contra isso que a carta magna brasileira protege seus nativos quando fala em dignidade da pessoa humana?

Glina e Soboll (2012), sabiamente, defendem a questão da intencionalidade como elemento não essencial à identificação do assédio moral e argumentam que esse entendimento decorre também do fato de haver certa dificuldade na sua comprovação. Ora, Hirigoyen (2002;2015) menciona como uma das estratégias principais do agressor a manipulação, através de insinuações e não ditos que buscam invocar sua pretensa inocência, assumindo posturas como "não fiz isso", "não foi minha intenção" ou "ela entendeu errado".

Indaga-se, deste modo: em casos assim, como então comprovar se houve ou não intencionalidade? Heloani (2005) defende que há sempre intenção no ato de assediar. Compreendemos, pois, que sim, dificilmente alguém irá sistematicamente hostilizar outra pessoa e lhe maltratar sem ter consciência disso, ou sem ao menos lhe ser indiferente aos efeitos provenientes de suas ações, afinal, assédio pressupõe violação de regras sociais básicas de convivência que estão difundidas a todos desde o nascimento. Entretanto, condicionar o diagnóstico do assédio moral à intenção seria abrir lacunas para impunidade e injustiças, visto que a subjetividade não se comprova objetivamente.

Entendemos, pois, que para diagnosticar o assédio moral a intencionalidade assume caráter agravante e não vinculante. E, com amparo no direito, assim como a responsabilidade civil objetiva, deve também o assédio ser responsabilizado e reparado, independente da vontade ou intenção de produzi-lo (dolo), bastando apenas negligência, imprudência e imperícia (culpa).

2.5.6 Não é assédio

Apresentados os elementos que caracterizam o assédio moral e compreendida a questão da intenção, fica mais fácil não confundir o fenômeno com outros tipos de violência. Assediar sugere ferir, com intenção ou não, por meio de ações repetitivas e duradouras, não se constituindo assédio ato ou conflito isolado.

Cabe nesse contexto ainda esclarecer sobre as imposições profissionais. Hirigoyen (2015) afirma que não se deve confundir o assédio com decisões e cobranças legítimas do trabalho, as quais exigem cumprimento de tarefas e outras pertinências laborais. Para a autora, estas, desde que executadas em conformidade com a lei, não caracterizam assédio moral, uma vez que este reflete um abuso.

Dentre as atitudes cabíveis em âmbito do trabalho, Hirigoyen (2015) inclui as críticas sobre a execução das tarefas, afinal é normal o feedback ao trabalhador a fim de que melhore seu desempenho. O que ocorre muitas vezes é que administradores não sabem lidar com

peças e manejam melhor o chicote do que a carroça (HIRIGOYEN, 2015). Nesse momento, já não mais estará se falando em exigências do trabalho e uso regular do poder diretivo.

Portanto, assédio moral não é um mero conflito; não é um estresse; não é cobrança do poder diretivo; nem muito menos um problema psiquiátrico ou uma doença, mas pode desenvolver transtornos e ocasionar muitas enfermidades. Pode, inclusive, levar à morte por suicídio (HELOANI & BARRETO, 2018).

2.6 O ASSÉDIO MORAL COMO PROCESSO

A teoria aponta, através de diversos autores (HIRIGOYEN, 2002; LEYMAN, 1990; EINARSEN et. al. 2004; BARRETO, 2005), o caráter processual existente no assédio moral.

Essa processualidade atribuída ao *mobbing* relaciona-se ao modo como ele acontece, que se dá em etapas, o que reforça a ideia de que o assédio moral não é um evento ou conflito isolado. Assediar pressupõe uma série de ataques sucessivos. As ações começam de maneira sutil, velada e vão se agravando ao longo do tempo, trazendo consequências danosas ao alvo dos comportamentos nefastos, chegando a reduzir drasticamente sua capacidade de defesa. Nota-se no assédio moral um processo com etapas bem definidas e com características próprias, não é um fenômeno que acontece de uma só vez.

Para Leymann(1990), o processo de assédio moral se dá em quatro etapas, as quais revelam bem a gradatividade típica desta violência:

a) *Incidente crítico original*: um conflito não ou mal resolvido, geralmente associado às atividades de trabalho, ganha dimensões maiores, desencadeando o assédio moral.

b) *Estigmatização da vítima*: esta é a fase em que o assédio moral de fato se inicia. É quando são desferidos os ataques e as humilhações. A principal característica dessa etapa é a manipulação, que se mostra por meio de consistentes e sucessivas agressões, as quais envolvem comprometimento da reputação da vítima, limitação na sua comunicação e isolamento social, ócio laboral intencional ou atribuição de tarefas humilhantes, além de violências e ameaças de violência. À medida que as ações se prolongam no tempo, o problema se agrava e o trabalhador vai perdendo a capacidade de se defender da reputação que lhe é conferida nesse processo de manipulação.

c) *Intervenção do RH*: toda a fama atribuída ao trabalhador na fase de estigmatização é acolhida pela gestão de pessoas como verdadeira. O comportamento defensivo da vítima, desencadeado pelas sujeições e abusos cometidos pelo agressor, geram a equivocada conclusão de que o trabalhador acometido pela violência sofre de um problema de personalidade.

d) *Expulsão*: o processo de assédio moral culmina, geralmente, na saída do trabalhador assediado, que já não aguenta mais as situações de violência vivenciadas. Ele cede às pressões e provocações, que deterioram as condições de trabalho e forçam seu desligamento.

Na visão de Hirigoyen (2002), o assédio moral consiste em uma violência perversa que se inicia pela sedução, seguida do enredamento e, finalmente, culmina no controle do agressor sobre a vítima, que dela retira qualquer parcela de liberdade. A fase de sedução é caracterizada pela manipulação, pelo ataque que não ocorre de forma frontal e pelo afastamento da realidade.

No enredamento tem-se a consequência da fase anterior, manipulação. Nesse momento a vítima é atraída para uma espécie de teia de aranha que tolhe suas vontades e provoca sua despersonalização. É criada uma forte influência moral ou intelectual, alcançada por ameaças veladas e intimidações, sobre a vítima, que gradativamente se despossui de si. No enredamento, o trabalhador assediado é conduzido a pensar e agir de modo diferente do que faria espontaneamente. Dele são retirados o senso crítico e a capacidade de defesa, eliminando as chances de rebelião ou contra-ataque por sua parte (HIRIGOYEN, 2002).

Toda a fase de enredamento desemboca no controle do agressor, que cria esse cerco em torno da vítima e neutraliza suas ações, direcionando suas atitudes conforme seu próprio interesse (HIRIGOYEN, 2002).

Nota-se que o assédio moral é um processo mediado por palavras e símbolos que impõem ao outro obediência cega sem questionamentos ou explicações. Deve-se aceitar provocações e ridicularizações repetitivas e constantes sem dar-se a ousadia de reclamar ou questionar (BARRETO, 2005).

Todas as desqualificações e imposições a que são submetidos os trabalhadores em situação de assédio moral geram na vítima sensação de sufocamento e dificuldade de concentração (HIRIGOYEN, 2002). Além disso é muito comum certa confusão mental acerca do que é ou não real, trazendo questionamentos sobre uma pretensa interpretação equivocada por parte da vítima que sofre com a violência insidiosa.

2.7 TIPIFICAÇÃO DO AM SEGUNDO A HIERARQUIA

Algumas particularidades dos atores que participam do assédio moral no trabalho oferecem subsídios para sua tipificação, segundo a hierarquia. A depender da posição hierárquica de quem pratica e de quem sofre com as vexações e hostilidades, o assédio moral pode ser do tipo horizontal ou vertical.

Quando se diz que o assédio é horizontal significa que tanto agressor como vítima ocupam o mesmo nível hierárquico, não havendo relação de subordinação entre eles. Esse tipo é geralmente motivado por inimizades pessoais envolvendo os protagonistas; por sentimentos de inveja em relação ao colega que possui características ausentes no agressor, mas por este desejadas (beleza, juventude, diploma, riqueza); ou por uma dificuldade em aceitar diferenças e conviver com a diversidade. Se encaixam nessa hipótese os casos de rejeição do outro em razão de raça, religião, gênero ou orientação sexual, por exemplo. Brincadeiras grosseiras, falas "despretensiosas" de cunho sexista ou discriminatório são bem comuns no assédio entre os pares. Uma outra característica própria do assédio moral horizontal é a incompetência das chefias menores, que não demonstram habilidades humanas para resolver a questão. Ora desconhecem as suas responsabilidades enquanto líder de uma equipe, ora têm medo e não sabem como intervir. E, na pior das hipóteses, são coniventes e corporativistas, favorecendo agressores e desamparando as vítimas (HIRIGOYEN, 2002).

Já verticalmente, o assédio moral pode se apresentar de duas maneiras: ascendente e descendente. O tipo mais raro é o ascendente, quando um subordinado agride um superior. Comumente ocorre com a chegada de uma nova chefia que não é desejada pela equipe. Já no tipo descendente, o mais frequente de todos, o que ocorre é a agressão de um superior hierárquico para com um subordinado (HIRIGOYEN, 2002). Hirigoyen (2002) afirma que o tipo descendente geralmente busca fazer crer que o subordinado deva aceitar tudo. Os superiores se valem de sua posição na hierarquia para cometer excessos e abusos de poder.

A pesquisa de doutorado de Margarida Barreto, um estudo nacional que buscou identificar as dinâmicas do assédio moral nas diferentes regiões do país, confirma a fala de Hirigoyen (2002) sobre a prevalência do assédio moral vertical descendente. Em sua pesquisa, Barreto (2005) constatou que 90% das agressões de assédio foram cometidas por superiores contra subordinados.

Apesar de confirmada a alta manifestação do assédio moral do tipo descendente, pesquisa realizada por Nunes (2011) revelou também altos índices para o assédio moral

horizontal, entre colegas, numa universidade no sul do país. Dos possíveis casos de assédio moral identificados pelo estudo, 45,5% representam aqueles praticados entre os pares e 44,2%, aqueles praticados por chefias e superiores.

2.8 CLASSIFICAÇÃO EM RAZÃO DAS SITUAÇÕES E COMPORTAMENTOS

Embora seja sabido que o assédio moral se dá na forma de atitudes negativas, como ironias, chacotas, insinuações maldosas ou mesmo travestido de abuso de poder, alguns autores se empenham em listar e categorizar situações de assédio no trabalho, facilitando assim sua identificação.

2.8.1 Classificação de Heinz Leymann

Leymann elencou 45 situações de violências ocorridas com frequência em âmbito laboral, subdivididas em 5 categorias. A relação faz parte do LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror), questionário por ele desenvolvido, em 1989, para estabelecer a frequência de assédio moral (LEYMANN, 1990; HELOANI & BARRETO, 2018). As categorias criadas por Leymann sugerem que o assédio moral ocorre por meio de cinco maneiras distintas, as quais foram descritas abaixo. As situações referentes a cada uma delas podem ser vistas integralmente no Anexo I deste trabalho.

1. Ações de assédio que reduzem a comunicação: as atitudes elencadas nessa categoria envolvem interrupções da fala da vítima, impedimento de comunicação com o agressor, gestos de rejeição e menosprezo, cerceamentos relacionados ao direito de expressar-se do trabalhador e outros.

2. Ações de assédio que promovem isolamento social: o trabalhador é isolado e impedido de falar com outras pessoas e colegas são proibidos de falar com ele, os contatos sociais são limitados por diversas vias.

3. Ações de assédio que ferem sua reputação pessoal ou profissional/desprestígio: nesse caso, os métodos de ataque acontecem por meio de calúnias, boatos, xingamentos e

ridicularizações, desqualificações ao trabalho realizado, bem como acusações de doenças mentais contra a vítima.

4. *Ações de assédio através do descrédito profissional*: aqui as ações tentam conduzir a uma crença de incompetência da vítima por meio da imposição de ócio laboral ou pela atribuição de tarefas inúteis, humilhantes, superiores ou inferiores àquelas requeridas ao trabalhador.

5. *Ações de assédio que afetam à saúde física ou psíquica da vítima*: essa modalidade reúne atos que ameaçam ou agredem fisicamente o trabalhador e envolve ainda agressões sexuais e obrigação de trabalhos nocivos à saúde.

2.8.2 Classificação de Marie-France Hirigoyen

Hirigoyen também listou e agrupou as atitudes hostis mais comuns, das mais sutis e difíceis de identificar até as mais visíveis e evidentes (NUNES, 2011; HELOANI & BARRETO, 2018). Segundo a sua classificação, as situações de assédio moral, listadas completamente no Anexo II, podem se dar de 4 formas (HIRIGOYEN, 2015):

1. *Deterioração proposital das condições de trabalho*: as ações dirigidas à pessoa visada tentam fazê-la parecer incompetente. São críticas exageradas, indução ao erro, instruções impossíveis de serem cumpridas e toda sorte de atitudes que possam retirar a autonomia da vítima ou diminuir os recursos necessários à execução de suas atividades, inclusive por meio de omissão de informações e privação de instrumentos de trabalho.

2. *Isolamento e recusa de comunicação*: quando o assédio moral acontece por essa via, o indivíduo é deixado de fora, a ele é recusada a palavra e a socialização, sendo privado até mesmo do contato visual. As vítimas são isoladas e forçosamente estimuladas a sequer terem a interação banal de um simples cumprimento, o que pode parecer insignificante, mas diariamente causa dor e sofrimento.

3. *Atentado contra dignidade*: nessa hipótese, são dirigidas chacotas, desqualificações, gestos de desprezo e zombaria a quem sofre o assédio. Além do fardo das ofensas e injúrias sofridas, não raro as vítimas ainda tem de lidar com a reputação de muito sensíveis, sem senso

de humor ou mesmo paranóicas, já que com frequência lhes atribuem problemas psicológicos. Nesse tipo de situação, é comum que, por vergonha das ofensas recebidas, as pessoas não revelem as agressões sofridas.

4. *Violência verbal, física ou sexual*: esse tipo de violência surge geralmente quando o assédio já está bem declarado e visível. São ameaças de violência física, empurrões, gritos, propostas sexuais e até perseguição fora do ambiente de trabalho. É possível que nessa fase a vítima já esteja completamente estigmatizada como paranóica e suas queixas não sejam atendidas, não podendo sequer contar com apoio de testemunhas por estas estarem também sofrendo as consequências do terror instalado no ambiente laboral.

2.8.3 Classificação de Einarsen, Hoel e Notelaers

Menos conhecida no Brasil, outra classificação para as situações de violência moral no trabalho é a de Einarsen, Hoel e Notelaers (2009 *apud* NUNES, 2011). Estes autores entendem que as ações inadequadas e hostis ocorrem por meio de: assédio relacionado ao trabalho, assédio pessoal e assédio por intimidações físicas.

Para os autores, o assédio relacionado ao trabalho tem ligação com ações de perseguição em relação às atividades e ao desempenho do alvo, enquanto que o assédio pessoal consiste em ataques às características ou situações particulares da vítima. E, finalmente, o assédio por intimidação física se refere a atitudes de cunho mais bruto, com agressões físicas ou quase físicas.

2.9 QUEM AGRIDE E QUEM SOFRE AS AGRESSÕES NO ASSÉDIO MORAL

2.9.1 Vítima

Não há exatamente uma regra para ser vítima. É apropriado dizer que todo trabalhador está sujeito ao assédio moral, independente do cargo ocupado ou mesmo de seu nível de instrução (HIRIGOYEN, 2015; MARTININGO FILHO, 2008; CARAN et al., 2010; BARRETO, 2019). Pessoas bem instruídas e com alto nível de qualificação profissional não estão imunes a agressões e maus tratos nos locais de trabalho. Na verdade, essas pessoas

podem inclusive ser vítimas de violência moral justamente por seu alto grau de competência. Ocorre que nesses casos a motivação para perpetração dos atos vexatórios está presente numa certa inveja e insegurança sentidas pelo agressor, que ao sentir-se ameaçado passa a desqualificar e menosprezar o outro, na tentativa de se proteger e "guardar seu lugar ao sol" (HIRIGOYEN, 2002).

As vítimas também podem ser pessoas questionadoras e resilientes a mandos e desmandos, que recusam e denunciam o autoritarismo de chefias, tendo nisso a causa do assédio. Ao contrário do imaginário coletivo, elas não são excessivamente frágeis ou sensíveis, nem sofrem de alguma patologia. Mas quando o são, seus agressores se aproveitam para reverter o jogo e negar suas ações abusivas. Hirigoyen (2002) ainda acrescenta que podem figurar como vítimas pessoas escrupulosas, dedicadas ao trabalho e até aquelas portadoras de um "presentismo patológico", que nunca as deixa faltar o trabalho mesmo doentes (HIRIGOYEN, 2002).

2.9.1.1 Grupos mais suscetíveis

O assédio moral é em si mesmo um ato discriminatório, uma vez que nas suas ações há recusa das diferenças do outro (HIRIGOYEN, 2015). Portanto, grupos histórica e culturalmente marcados pela intolerância e discriminação, rejeitados ou pouco aceitos pela sociedade, estão mais vulneráveis a esse tipo de violência.

Nesse sentido, Hirigoyen (2015) argumenta que as agressões podem ser motivadas em razão de deficiência física ou doença, por motivos religiosos ou raciais, em função de orientação sexual, gênero e também de discriminação contra representantes sindicais.

Com uma história marcada por submissão e supressão de direitos, os grupos marginalizados pela sociedade são também presas fáceis no mundo do trabalho, dado que este é apenas um espaço daquele.

2.9.2 Agressor

Hirigoyen (2002), sob a ótica da personalidade, descreve que os agressores geralmente apresentam traços narcísicos: são egocêntricos, têm necessidade de admiração e não toleram críticas. São pessoas que, para atingirem seus objetivos, mentem e manipulam. Uma das estratégias de manipulação é passar uma imagem falsa da vítima, atribuindo-lhe um perfil neurótico, de difícil convivência e de incompetência profissional.

Barreto (2005) assegura que as ações dos agressores nem sempre tem motivações narcisistas ou advindas de algum distúrbio psicológico, pois nos inúmeros relatos de sua pesquisa de doutorado o que a médica do trabalho pode encontrar foi racionalidade planejada e poder de ação, visando lucro ou vantagens pessoais.

É fundamental dizer que as características aqui descritas não esgotam as possibilidades de perfis para os sujeitos desta violência. Não há um modelo único no qual o agressor se encaixa, o que também se pode dizer das vítimas.

Ademais, como bem coloca Soboll (2017), o agressor não é o único culpado pelo assédio moral. Culpabilizá-lo solitariamente resulta na ocultação e manutenção de grandes causas da violência no trabalho: o contexto socioeconômico e o organizacional, o quais, favorecem e, por vezes, até motivam as práticas de assédio moral com vistas ao aumento da produtividade, do lucro e da excelência (SOBOLL, 2008; 2017).

2.9.2.1 Assédio organizacional: quando quem comete o assédio é a própria organização

Denomina-se violência ou assédio organizacional quando os abusos e as práticas vexatórias estão entranhadas nos aparatos, na estrutura e nas políticas da organização. Não há alvo definido nas agressões, todos os participantes do grupo/equipe são maltratados indistintamente. As principais práticas são a gestão por injúria; a gestão por estresse; e a gestão por medo (SOBOLL, 2008).

A gestão por injúria se dá por meio de humilhações, constrangimentos, autoritarismo e falta de respeito, usados como meio de conseguir obediência. As injúrias se materializam através da depreciação das pessoas, tanto pelo que se diz como pela forma como se diz, seja em público ou em particular. São exposições desnecessárias e palavras que rebaixam. Na gestão por estresse estão presentes ações como cobrança constante, supervisão exagerada, prazos inadequados à complexidade das tarefas e metas exageradas de produtividade, justificadas na melhoria do desempenho, na eficiência e na rapidez do trabalho. Na gestão por medo, as ameaças são as principais ferramentas para fazer o trabalhador aderir aos objetivos organizacionais. São ameaças de perder o cargo ou de ser exposto a constrangimentos, o que favorece condutas de obediência e de submissão, mas também condutas agressivas. Motivado pelos medos de ser incompetente, perder o cargo ou não progredir na carreira e tornar-se excluído da sociedade, o trabalhador prefere atacar a ser atacado e acaba por adotar comportamentos hostis e antiéticos, deteriorando as relações e o clima de trabalho (SOBOLL, 2008).

Como dito, o assédio organizacional ocorre quando as práticas abusivas e humilhantes estão inseridas nas políticas e estratégias das organizações, apoiadas por diretores, gestores e mesmo trabalhadores. São práticas defendidas como estratégias necessárias na busca de padrões de excelência e de alta competitividade no mercado globalizado (SOBOLL, 2008).

Ressalta-se que a violência organizacional difere do uso adequado do poder diretivo do empregador. Em seu uso regular, o poder diretivo reflete ações legítimas de exigências de desempenho e produtividade. Porém, no assédio organizacional há o seu extrapolamento, pois as atitudes deixam de ser legítimas quando permeadas de condutas abusivas que atentam contra a dignidade humana (SOBOLL, 2008).

Muitas organizações ignoram a ética nas relações de trabalho e, para assegurar a adesão às normas organizacionais e o cumprimento de metas por vezes irrealistas e valem de humilhação, exposições exageradas, constrangimentos e ameaças. Há o estímulo à competição pouco ou nada consciente. Tem-se, no assédio organizacional, que a própria forma de organizar o trabalho incentiva o desenvolvimento de relações agressivas, fundadas na necessidade de controle, submissão e envolvimento dos trabalhadores em prol da produtividade (SOBOLL, 2008).

2.10 FATORES DE RISCO - O QUE FAVORECE SEU SURGIMENTO

Para entender as causas do assédio moral convém abandonar a visão mais simplista que conduz à observação de uma causa única para compreensão do fenômeno em favor de uma abordagem mais ampla, a qual considera fatores psicológicos e organizacionais. Deste modo, devem ser consideradas a personalidade dos indivíduos e sua história, bem como questões ligadas às práticas de gestão, cultura da organização e a organização do trabalho em si (HIRIGOYEN, 2015).

Quanto aos aspectos organizacionais, Hirigoyen (2015) admite que existem contextos profissionais que permitem que os procedimentos de assédio moral se desenvolvam mais livremente, tendo nas práticas de gestão pouco claras ou manifestamente perversas autorização para perversidades individuais. A autora afirma que em ambientes de trabalho com níveis de estresse mais elevados, provocados pelas tensões e pressões laborais, o assédio moral emerge mais facilmente.

A má comunicação é outra causa elencada por Hirigoyen (2015), que vê no engessamento da administração, na centralização e hierarquia verticalizada obstáculos para o

desenvolvimento de uma comunicação eficaz. Escuta, diálogo e respeito tem se ausentado e impedido interações positivas, que resolvam problemas e evitem subentendidos. Muitas vezes, o diálogo é pregado e incentivado, mas seu exercício é proibido, sobrando desamparo pela voz que quer falar.

Ainda se pode citar a padronização no universo do trabalho, que cada vez mais exige das pessoas homogeneidade, obrigando-as a adesão de um perfil esperado e afastando-as de suas singularidades. Tal realidade alimenta procedimentos de exclusão ou adaptação forçada. Para preservarem o emprego ou se sentirem parte do grupo, sucumbem. E se não o fazem, nadam sozinhos contra correnteza, subvertendo valores considerados incontestáveis pela organização (HIRIGOYEN, 2015).

A falta de reconhecimento também pode dar causa ao assédio moral, despertando tanto a submissão quanto a revolta. O trabalho desempenha papel central na vida e identidade das pessoas, por isso é importante que suas contribuições sejam consideradas e reconhecidas. Porém, costumeiramente, as organizações estão mais preocupadas com os benefícios técnicos e demais utilidades do trabalhador. E essa visão do sujeito como mero recurso é geradora de sofrimento (HIRIGOYEN, 2015).

Outro fator que pode favorecer o surgimento do assédio moral citado por Hirigoyen (2015) é a fuga da responsabilidade, quando ninguém quer ser considerado responsável por nada e prefere transferir a responsabilidade para outros. A autora acrescenta ainda a organização do trabalho como fator favorável ao surgimento do assédio moral, com o que concorda Soboll (2008) ao dizer que a organização do trabalho favorece o assédio moral à medida em que o aceita como recurso de gestão organizacional (SOBOLL, 2008). Entretanto, este aspecto não será discutido aqui, visto que já lhe foi dedicado um capítulo para isso.

É importante dizer que particularidades da sociedade moderna também são discutidas como uma das dimensões que autorizam o assédio. O desejo pela riqueza e poder, o culto ao ego e às aparências, em detrimento do valor das pessoas, todas essas coisas vão abrindo espaços para comportamentos hostis no trabalho. Numa sociedade em que se impera a mentira e não pesa a consciência fazer o contrário do que se afirma, tem-se claramente uma mola propulsora para o assédio moral (HIRIGOYEN, 2015).

Bradaschia (2007), num levantamento de literatura sistematizado sobre os estudos de assédio moral, elencou alguns riscos psicossociais presentes no ambiente de trabalho e os subdividiu em: cultura e clima organizacional; aspectos relacionados à liderança; aspectos da organização do trabalho e aspectos relacionados com as mudanças que estão ocorrendo dentro das organizações. Os riscos psicossociais podem ser compreendidos como agentes ou fatores,

presentes no ambiente laboral, que podem alterar o bem estar de trabalhadores provocando efeitos, de ordem física ou psíquica, à sua saúde (CARAN, 2007; NUNES, TOLFO, ESPINOSA, 2019).

Dentre os aspectos relativos à cultura e clima organizacional a autora elenca competição interna; conflito de papéis; insatisfação e frustração no trabalho; qualidade das relações interpessoais; injustiça organizacional; baixa qualidade do ambiente de trabalho; baixos padrões morais; piadas e humilhações (BRADASCHIA, 2007).

No que diz respeito aos aspectos de liderança, Bradaschia (2007) afirma que a liderança “fraca” pode ser tão prejudicial em um caso de assédio quanto à autocrática, dado que ao se recusar intervir, o superior implicitamente aceita e permite o comportamento. Segundo essa categoria, as ações de líderes que favorecem ao surgimento do assédio moral incluem gerência/superiores desinteressados; deficiência no comportamento dos líderes; fraqueza da autoridade hierárquica - poder paralelo; lideranças autocráticas ou abusiva; líderes informais cuja legitimidade é questionada continuamente.

Já com relação aos fatores ligados à organização do trabalho, a autora fala em poderes desbalanceados; baixo “custo” da agressão/ ambiente onde não existem regras claras, onde tudo parece permitido; sistemas de recompensas e benefícios não claros; baixo controle do trabalho; deficiências no desenho da função; problemas de comunicação; falta de comunicação mútua sobre a tarefa; fluxo de informações comprometido; falta de objetivos e expectativas claras; falta de recursos para realizar tarefas; falta de procedimentos para resolução de conflitos (BRADASCHIA, 2007).

Por fim, a Bradaschia (2007) reúne os fatores referentes às mudanças dentro das organizações como canais condutores ao assédio. Dentre esses aspectos estão a intensificação do trabalho; as mudanças na composição do grupo de trabalho; downsizing e reestruturações; mudanças organizacionais; precariedade do emprego; aumento do estresse; e queda na estabilidade do emprego.

Caran (2007) também discorre sobre as condições que favorecem o surgimento do assédio moral nas organizações. A autora elenca agentes ou fatores, os quais estão presentes nos locais de trabalho, que podem comprometer o bem estar dos trabalhadores, ocasionando-lhes danos à saúde. Tais fatores são chamados de Riscos Psicossociais (RP), os quais refletem as percepções subjetivas que o trabalhador tem da organização do trabalho (CARAN, 2007)

Os RP citados por Caran (2007) se assemelham aos riscos já mencionados por Hirigoyen (2015) e Bradaschia (2007) e incluem liderança inadequada com poder centralizador; atividades confusas e contraditórias, sem incentivo à criatividade;

competitividade; falta de reconhecimento; ausência de diálogo respeitoso e transparente; conflitos que se prolongam; informações confusas; ambiente de trabalho dominado pela desconfiança; pressão e carga excessiva de trabalho; escassez de trabalho, impondo sentimento de vazio e inutilidade; ausência de solidariedade; violação de normas ignoradas pela gestão e por superiores hierárquicos (CARAN, 2007).

2.11 CONSEQUÊNCIAS - UM PROBLEMA ALÉM DO INDIVIDUAL

2.11.1 As consequências multidimensionais

Ao contrário do que se imagina por algumas pessoas, a violência moral no trabalho não é oriunda de problemas exclusivamente pessoais, de meros conflitos entre indivíduos. As causas e as consequências deste problema tem raízes e frutos nas mais variadas e amplas esferas. Pessoas adoecem em razão do assédio moral, são afastadas de seus postos de trabalho. E essa perda aparentemente individual ganha proporção organizacional quando a falta deste trabalhador compromete o desempenho, quando a ação do agressor modula o clima da organização de modo que até a motivação de quem não sofre diretamente os ataques de assédio moral é comprometida (BARRETO, 2005; CARAN, 2007; BRADASCHIA, 2007; HIRIGOYEN, 2002, 2015; HELOANI & BARRETO, 2018).

É um efeito em cadeia. O assédio moral afeta o individual, que compromete o coletivo, que por sua vez prejudica o desempenho organizacional e repercute na sociedade que necessita dos serviços daquela organização. E se considerar que esta sociedade afetada pode reproduzir a violência, tem-se então um efeito não mais em cadeia, mas cíclico. A literatura aponta causas multidimensionais para origem do problema, as quais possuem repercussões negativas em nível individual, organizacional e societal. E se a gênese do assédio moral é multifatorial, também são as suas consequências.

a) Dimensão Individual

Estudos sobre o fenômeno têm demonstrado que o assédio gera desordens na vida psíquica, social, profissional, familiar e afetiva do indivíduo (FREITAS, 2007). A vida psicossocial do sujeito é diretamente afetada, tendo atingidas sua personalidade, identidade e auto-estima, além de ter por efeito problemas de saúde, particularmente os de natureza psicossomática. Essas desordens reduzem a capacidade de concentração do indivíduo e, por

consequente, o induzem ao erro, colocando em risco seu emprego e sua vida. As consequências envolvem depressão, pensamentos auto destrutivos, tentativas de suicídio, afastamento do trabalho, perda do emprego, sentimento de nulidade e de injustiça, descrença e apatia e problemas com álcool e drogas (FREITAS, 2007). Ademais, a violência no trabalho pode gerar gastos financeiros com medicamentos em razão dos adoecimentos físico ou mentais provocados (HIRIGOYEN, 2002).

Nunes e Tolfo (2012) apontaram, com base na literatura, algumas consequências à saúde do indivíduo, que se subdividem em físicas e psíquicas, conforme exposto no quadro abaixo.

Quadro 1 - Consequências para saúde do indivíduo

EFEITOS NA SAÚDE FÍSICA	EFEITOS NA SAÚDE PSÍQUICA
Aumento da pressão arterial	Alteração no sono
Cefaleia (dores de cabeça)	Descontentamento com o trabalho
Consumo excessivo de álcool, tabaco e demais	Deterioração e/ou abandono das relações pessoais
Diminuição de energia	Dificuldades de concentração
Falta de ar	Insegurança
Distúrbios digestivos	Manifestações depressivas
Dores generalizadas e esporádicas	Medo do agressor
Dores no peito, pescoço e nas costas	Motivação comprometida
Enjoos	Paranoia
Falta de apetite	Raiva/irritabilidade
Palpitações	Sensação de inutilidade
Suicídio	Transtornos de estresse pós traumático
Tensões musculares	Vontade de chorar por tudo
	Vontade de ficar só
	Vontade de vingar-se

Fonte: NUNES, T; TOLFO, S (2012)

Barreto (2005) também discorre sobre os efeitos à saúde do trabalhador e elenca, dentre os efeitos desencadeados pelo assédio moral no trabalho: estresse, depressão hipertensão arterial, crises constantes de dor de cabeça, pensamentos repetitivos, sensação de

loucura, sentimento de inferioridade, sentimento de injustiça, perda de ânimo para trabalhar, desmotivação, sentimento de injustiça e outros.

b) Dimensão Organizacional

Para as organizações os prejuízos do assédio moral são observados na queda de produtividade e qualidade de serviços/produtos, no absenteísmo e na reputação negativa da instituição. Fazem parte das consequências organizacionais também a desmotivação e o reforço ao comportamento negativo perante a impunidade (FREITAS, 2007).

Luna (2003, *apud* BRADASCHIA, 2007) menciona ainda como efeito para os grupos de trabalho a falta de respeito às normas existentes ou rigidez excessiva com relação a elas, além de críticas cada vez mais fortes, falta de confiança e sensação geral de insegurança. Também são comuns discussões causadas por coisas como falta de compreensão quanto a maneiras diferentes de fazer a tarefa.

c) Dimensão Social

O âmbito social é menos considerado, porém existe um alto preço pago pela sociedade em função da prática do assédio moral (FREITAS, 2007). À sociedade sobrevivem gastos hospitalares, internações e aposentadorias prematuras desencadeadas pelo problema. (EINARSEN et. al, 2004; CARAN, 2007; MARTININGO FILHO & SIQUEIRA, 2008). Freitas (2007) aponta acidentes de trabalho; incapacitação precoce de profissionais; o aumento de despesas médicas e benefícios previdenciários (licenças, hospitalizações, remédios subsidiados, longos tratamentos médicos); elevação do nível de suicídios na sociedade; aposentadorias precoces; desestruturação familiar e social das vítimas; perda do investimento social feito em educação e formação profissional; além do custo do potencial produtivo desse profissional afastado por invalidez ou redução do seu potencial empregatício.

A sociedade paga a conta sempre que um profissional tem sua capacidade reduzida ou invalidada, ainda que temporariamente. Às questões de natureza médica se somam a custos com processos judiciais e, em consequência disso, à sobrecarga do sistema judiciário com causas que poderiam ter sido evitadas ou solucionadas na esfera organizacional (FREITAS, 2007).

2.12 LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

2.12.1O que diz a lei sobre o assédio moral

Não há na legislação brasileira tipificação do assédio moral, nem em âmbito penal nem em âmbito administrativo. Nosso aparelhamento legislativo ainda é deficiente nesse sentido. Todavia, apesar da falha quanto a ausência de legislação específica, há mecanismos legais que possibilitam seu enquadramento.

Por exemplo, em seu artigo 5º, inciso X, a Constituição Federal (88) atenta para a inviolabilidade do direito à honra e do consequente direito à indenização em decorrência de ação que viole o referido direito. Para a francesa Hirigoyen (2002), no assédio moral, a personalidade e a dignidade humana, portanto a honra do indivíduo, são bens diretamente atingidos. Com isso, pode-se afirmar que o assédio moral viola a constituição no artigo e inciso mencionados.

Ainda na Constituição, mesmo não estando presente o termo “assédio moral”, é possível observar o valor que a moralidade tem para as relações dentro da Administração Pública ao verificá-la como um dos cinco princípios que a regem: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

O Decreto 1.171/94 - Código de Ética da Administração Pública Federal e a Lei 8.112/90 - Estatuto dos Servidores Públicos Federais também elencam valores a se preservar no exercício da função pública, os quais são incompatíveis com a prática assediadora.

O Código de Ética da Administração Pública Federal afirma ser dever daquele que exerce função pública *comunicar imediatamente a seus superiores todo e qualquer ato ou fato contrário ao interesse público, exigindo as providências cabíveis* (artigo XIV, alínea m). Portanto, ações que atacam e vão de encontro à dignidade de colaboradores e usuários do serviço público, ou que lhes gerem prejuízos, além de outras que contrariem os princípios que zelam pelo seu bom e probo funcionamento, como é o caso do assédio moral, devem ser denunciadas, apuradas e responsabilizadas em nível administrativo, dentro das organizações onde ocorrem.

2.12.2 Enquadramentos possíveis na legislação

a) Constituição Federal (CF)

Algumas disposições constitucionais denunciam a incompatibilidade existente entre a prática do assédio moral e o mundo do trabalho:

- Em seu artigo 1º, quando dispõe sobre os fundamentos que regem a República Federativa do Brasil, a Carta Magna elenca neste rol: *a dignidade da pessoa humana* (inciso III); e *os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa* (inciso IV).
- No artigo 3º, ao listar os objetivos fundamentais do país, tem-se *promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação* (inciso IV).
- Outra declaração constitucional que demonstra incompatibilidade com a prática do assédio moral está presente no artigo 37, que anuncia os princípios da administração pública. A CF (88), no referido artigo, dispõe que *a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência*.

A personalidade e a dignidade do trabalhador constituem restrição ao exercício do poder diretivo e a autonomia contratual pelo empregador (ALKIMIN, 2007). Os conceitos trazidos pela literatura expõem o caráter perverso das atitudes hostis próprias do assédio moral, as quais, por natureza, ferem a dignidade humana, degradam as condições de trabalho (BARRETO; HIRIGOYEN; HELOANI), promovem discriminação em diferentes vertentes e vão de encontro aos princípios da administração pública, violando, de imediato, a impessoalidade e moralidade administrativas.

b) Código de Ética

O Decreto 1.171/94, que dispõe sobre a conduta ética dos servidores do serviço público federal, apresenta dispositivos que, de modo a não deixar dúvidas, atestam a incompatibilidade da prática do assédio moral na administração pública:

II - O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto.

III - A moralidade da Administração Pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da idéia de que o fim é sempre o bem comum. O equilíbrio entre a legalidade e a finalidade, na conduta do servidor público, é que poderá consolidar a moralidade do ato administrativo.

c) Estatuto do Servidor Público Federal

Na lei 8.112/90, o artigo 116, ao tratar dos deveres dos servidores públicos federais, afirma que estes estão submetidos ao dever de:

- manter conduta compatível com a moralidade administrativa (inciso IX);
- tratar com urbanidade as pessoas (inciso XI);

Ambos os compromissos devidos aos ocupantes de cargo público são frontalmente violados quando da prática do assédio moral, uma vez que as ações típicas deste fenômeno tem por qualidade o tratamento agressivo e baseado no desrespeito ao outro, desconsiderando, portanto a moralidade administrativa.

d) Lei de improbidade administrativa

Interpretação firmada pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ), no julgamento do Recurso Especial nº 1.286.466, em setembro de 2013, enquadra o assédio moral como ato de improbidade administrativa. O STJ entendeu que a Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, também deve abarcar a vedação do assédio moral, por se tratar de improbidade (BARBOZA & SILVA, 2017).

A Lei 8.429/1992 objetiva coibir, punir e/ou afastar da atividade pública todos os agentes que demonstrem pouco apreço pelo princípio da juridicidade, denotando uma degeneração de caráter incompatível com a natureza da atividade desenvolvida. A partir dessas premissas, não tenho dúvida de que comportamentos como o presente, enquadram-se em ‘atos atentatórios aos princípios da administração pública’, pois violam os deveres de honestidade, imparcialidade, legalidade, e lealdade às instituições’, em razão do evidente abuso de poder, desvio de finalidade e malferimento à impessoalidade, ao agir deliberadamente em prejuízo de alguém. (RESP n.º 1.286.466- RS.2011/0058560-5)

O texto acima é um trecho extraído do recurso especial proferido pelo tribunal, o qual não deixa dúvidas sobre sua interpretação acerca do assédio moral na esfera pública. Para

o STJ a prática do assédio moral viola princípios fundamentais à administração pública, devendo ser, portanto, encarado como ato de improbidade administrativa.

e) Código Civil

O Código Civil Brasileiro, no artigo 186, diz *aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito*. Tem-se então outro enquadramento possível do assédio moral.

f) Código Penal

No capítulo V, que versa sobre os crimes contra honra, o Código Penal Brasileiro, nos artigos 138, 139 e 140, expõe condutas em que pode se enquadrar o assédio moral, ensejando, neste caso, sua punição em esfera penal, mesmo não havendo para ele uma tipificação específica. No entanto, essa interpretação e enquadramento só serão possíveis se os comportamentos assediadores ocorrerem sob a forma de:

- Calúnia: imputar falsamente a alguém fato definido como crime (artigo 138)
- Difamação: imputar a alguém fato ofensivo à sua reputação (artigo 139)
- Injúria: ofender a dignidade de alguém (artigo 140)

g) Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT

A legislação trabalhista prevê cobertura contra o assédio moral aos trabalhadores da iniciativa privada no artigo 483 da CLT, que admite a rescisão contratual e a indenização em favor do empregado nas situações seguintes (TEIXEIRA, 2009):

- a) forem exigidos serviços superiores às suas forças, defesos por lei, contrários aos bons costumes, ou alheios ao contrato;
- b) for tratado pelo empregador ou por seus superiores hierárquicos com rigor excessivo;
- c) correr perigo manifesto de mal considerável;
- d) não cumprir o empregador as obrigações do contrato;

e) praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele ou pessoas de sua família, ato lesivo da honra e boa fama;

f) o empregador ou seus prepostos ofenderem-no fisicamente, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;

g) o empregador reduzir o seu trabalho, sendo este por peça ou tarefa, de forma a afetar sensivelmente a importância dos salários.

2.12.3 O dano moral

É fundamental frisar que o assédio moral necessariamente implica em dano moral, mas o contrário não pode ser dito. O dano moral pode ser caracterizado existindo ou inexistindo a presença de assédio moral. Pode, inclusive, se materializar em virtude de um único fato isolado, divergindo do assédio moral, que exige uma conduta continuada (TEIXEIRA, 2009).

Ambos, dano e assédio moral, atingem a identidade e a dignidade, violam direitos e causam prejuízos em consequência dos atos ilícitos impostos ao outro (BARRETO, 2005). Entretanto, apesar das similitudes, devem ser encarados como institutos diferentes, como verdadeiramente o são, e não devem ser confundidos a fim de que não se banalize o conceito de assédio moral.

2.12.4 Assédio Sexual

Embora a literatura aponte que o assédio moral pode desencadear assédio sexual, como afirma Freitas (2001), e mesmo Hirigoyen (2015) afirmando ser a violência sexual um das hipóteses de assédio moral, conforme prevê a classificação da autora, faz-se importante a distinção entre esses tipos de violência, especialmente no tocante à legislação brasileira.

Conforme o Código Penal, em seu artigo 216-A, assédio sexual é *constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função*. E, como já dito, sobre o assédio moral ainda não há tipificação penal. Assim sendo, para legislação do Brasil, assédio sexual é crime, enquanto assédio moral não.

2.12.5 Projetos de Lei - PL

Alguns projetos de lei, a exemplo do PL 4742/2001, tentam suprir a lacuna legislativa sobre o tema. O projeto mencionado prevê a criminalização do assédio moral no trabalho, porém não foi aprovado pelo Congresso Nacional ainda, tendo sido movimentado pela última vez no dia 12 de março de 2019, segundo dados expostos no site da Câmara Legislativa.

Apesar de o Superior Tribunal de Justiça (STJ) entender o assédio moral como um caso de improbidade administrativa, conforme visto no recurso especial n.º 1.286.466-RS.2011/0058560-5, o Projeto de Lei nº 8.178/14 propõe alteração da Lei de Improbidade Administrativa – Lei nº 8.429, fazendo constar de maneira expressa a vedação à prática do assédio moral na Administração Pública, conduta que, segundo dados da OIT atinge cerca de 42% dos brasileiros (BARBOZA & SILVA, 2017).

2.13 NO SETOR PÚBLICO

A ocorrência do assédio moral no setor público está ligada principalmente a disputas de poder, e não à produtividade que visa o lucro, como ocorre na iniciativa privada (HIRIGOYEN, 2015). Neste setor, o assédio costuma ser mais evidente, durar menos tempo e terminar na saída da vítima. Já no setor público, Hirigoyen (2015) admite que o assédio moral pode durar inclusive anos, afirmação que tem respaldo também nos resultados encontrados na pesquisa de Margarida Barreto (2005), que observou duração de até 8 anos.

Hirigoyen (2015) e Barreto (2005) atribuem a duração prolongada do assédio em setores públicos à proteção empregatícia de que gozam os servidores públicos. A estabilidade destes trabalhadores os protege (ou ao menos dificulta) contra demissões arbitrárias. Apesar disso, eles não estão protegidos de serem vítimas de outras arbitrariedades.

Uma vez que, via de regra, aquele que assedia não pode "colocar pra fora" a pessoa por ele indesejada, os agressores se utilizam de meios mais perniciosos para "se livrarem" dela (HIRIGOYEN, 2015). Uma das estratégias mais comuns são as transferências à revelia, que lotam compulsoriamente o servidor em outro canto ou que o forçam a seguir esse caminho, solicitando transferência inclusive para outras regiões, comprometendo as relações sociais do trabalhador e o onerando financeiramente (BARRETO, 2005). Tomando em consideração o que Leymann (1990) fala sobre a fase de estigmatização do assédio moral, não raro as vítimas já chegam no novo setor "marcadas" de problemáticas, sensíveis ou de outros estigmas atribuídos durante o processo de violência psicológica, inclusive o de quem não gosta de trabalhar.

Essas atitudes de violência psicológica produzem efeitos dramáticos na saúde e vida de qualquer indivíduo (HIRIGOYEN, 2015). Porém, no setor privado, em menos de um ano o problema "se resolve", quer por meio de acordo ou via demissão "a pedido". Na iniciativa pública, contudo, em função do maior tempo de duração das agressões, os danos à saúde são preocupantes, graves e devastadores (BARRETO, 2005) e, portanto, com consequências físicas e psíquicas mais severas.

Hirigoyen (2015) argumenta que os abusos de poder no setor público são frequentes e que se manifestam inclusive por meio de avaliação negativa de desempenho. A pesquisa por ela realizada demonstrou que são comuns chefes terem autonomia para fazerem o que bem entendem sem serem responsabilizados por isso, São falsificações, pressões psicológicas e atitudes corruptas que prejudicam o trabalho e causam sofrimento aos trabalhadores, impondo-lhes um ambiente laboral deteriorado.

E aí daquele que ousar denunciar as irregularidades testemunhadas. A primeira dificuldade encontrada será vencer a burocracia hierárquica para ter sua voz ouvida. Ademais, ele poderá ter sua avaliação de desempenho prejudicada ou mesmo alcançar uma transferência contra sua vontade. Pessoas que rasgam o verbo e apontam erros na administração costumam ser levadas ao descrédito através de acusações que lhe comprometem a vida privada e a saúde mental e emocional (HIRIGOYEN, 2015).

Uma prática ainda não comentada, mas muito comum neste setor são as chamadas "geladeiras". Hirigoyen (2015) explica que essa tática corresponde a uma rejeição em razão de uma difícil adaptação ao cargo por parte da vítima, ou porque simplesmente devido a algum conflito com a hierarquia ela foi preterida e colocada para escanteio. Uma vez que foram "encostadas", ainda que estejam sendo bem remuneradas, o efeito produzido é um sentimento de vergonha, demérito e incompetência,

O que se observa é que a Administração Pública é uma máquina complexa que ainda carrega uma cultura fortemente autoritária, hierarquizada, burocrática, corrupta e pouco tolerante às diferenças do outro. Se a organização, porém, é transparente e sólida, os desmandos das pessoas são controlados e os abusos punidos. Entretanto, no setor público, Hirigoyen (2015) afirma que as responsabilidades ainda estão diluídas.

2.14 NAS UNIVERSIDADES

Nem mesmo os ambientes educativos, com razão social tão nobre, comprometidos com a formação de cidadãos e profissionais, estão imunes às práticas de assédio moral. Marie-

France Hirigoyen (2015) afirma que, na verdade, os locais de ensino elencam o pódio dos ambientes com maior incidência de assédio moral. Na pesquisa da doutora Margarida Barreto (2005) o já atestado pela francesa apenas se reafirma: os espaços educativos ocupam a 2ª colocação no ranking dos locais com maior ocorrência de assédio moral, perdendo somente para área de saúde, onde a incidência consegue ser ainda maior.

Especificamente nas universidades, entre os pesquisadores, o assédio moral é arma de sobrevivência na luta por notoriedade e prestígio. Hirigoyen (2015) alega que o espaço é limitado para quem quer alcançar destaque e, em função disso, as lutas são ferozes e as rivalidades duríssimas. Nessa corrida por "seu lugar ao sol", vale se apropriar do conhecimento do outro e copiar suas ideias para desenvolver trabalhos, com alterações mínimas, como se fossem seus. A autora acrescenta que se um pesquisador é muito bom, seus superiores podem inclusive dificultar-lhe o caminho e não lhe oferecer os recursos necessários para que prossiga em suas pesquisas. Na academia, os progressos científicos são prejudicados em razão de uma vaidade intelectual (HIRIGOYEN, 2015). Impera a lei do mais forte, que nesse caso quer dizer o mais hábil em mentir, manipular e usar de métodos inescrupulosos para "se dar bem". Sobra falsidade e falta cooperação.

No Brasil, uma pesquisa de grande relevância para os estudos sobre assédio moral em ambientes acadêmicos, foi a dissertação de Thiago Nunes (2011), a qual buscou analisar características de assédio moral identificadas por servidores de uma universidade federal no sul do país. Os resultados desta pesquisa revelaram que mais de 27% dos pesquisados se identificam como vítimas de assédio moral e que mais de 47% afirmam serem as práticas de assédio moral comuns no ambiente universitário (NUNES, 2011).

O estudo realizado por Nunes também evidenciou carência de medidas efetivas de divulgação, prevenção e combate ao assédio moral na universidade objeto do estudo. Mais de 80% dos pesquisados afirmaram nunca terem sido orientados sobre o assédio moral nas capacitações e treinamentos oferecidos pela instituição. Ao mesmo passo que também mais de 80% alegaram não saber sobre a existência de política ou prática de prevenção e combate ao assédio moral desenvolvida pela instituição (NUNES, 2011).

Outra pesquisa brasileira de relevância nas investigações sobre assédio moral em espaços universitários foi a realizada por Vânia Caran (2007), que destacou riscos psicossociais favoráveis à violência moral no contexto acadêmico. Dentre os sujeitos pesquisados, mais de 94% responderam positivamente para existência desses riscos, os quais englobam também demanda excessiva, pressão e competição. A pesquisa ainda revelou

percentuais significativos quanto a percepção do assédio moral tanto na posição de vítima como na de testemunha (CARAN, 2007).

Outros estudos brasileiros desenvolvidos na última década, assim como os realizados por Nunes (2011) e Caran (2007), têm reafirmado as indicações sobre a assídua manifestação do assédio moral nos espaços universitários. São exemplos disso as pesquisas realizadas por Nunes e Tolfo (2013); Paixão et. al. (2013); Rodrigues (2014); Guimarães (2016); Gemma, Fuentes_Rojas e Soares (2017); Resende (2017); Silva Neto (2018); Knoener (2019) e outros.

Para Buendia (2003, *apud* Nunes, 2011), a estrutura obsoleta, rígida e burocratizada das universidades favorece o assédio. São muitos espaços de poder, onde pessoas se utilizam de cargos importantes para se sobrepôr aos demais, abusando do poder naturalmente conferido pelo cargo. A pesquisa de Buendia, conclui que a universidade é um local com muitas arbitrariedades, onde existe forte sistema de apadrinhamento, gerando vantagens para uns e possíveis riscos de assédio para outros. O estudo ainda denunciou que os ambientes acadêmicos promovem impunidade e convertem a submissão como condição necessária para adaptar-se.

2.14.1 Atores envolvidos

O assédio moral em ambientes acadêmicos pode acontecer entre docentes, técnicos administrativos e terceirizados. Ou ainda entre uma categoria e outra e, inclusive pode envolver alunos, como demonstram as pesquisas (CARAN, 2007; GALINDO, 2009; NUNES, 2011; PAIXÃO et. al. 2013; HIRIGOYEN, 2015; KNOENER, 2019; OLIVEIRA, 2019).

Na literatura consultada para elaboração deste trabalho, foi possível observar que a maioria das pesquisas sobre assédio moral em espaços universitários, concentram seus esforços em identificar a ocorrência do terror psicológico em servidores administrativos e docentes. A violência moral sofrida por alunos e terceirizados, porém, ainda carece de estudos, tendo pouca representação nos trabalhos científicos já desenvolvidos.

a) Docentes e Técnico administrativos

Observa-se certa inferiorização da classe dos técnicos administrativos (tae) em relação à classe docente. Aparentemente, dentro das universidades, o imaginário coletivo é construído em cima da ideia de que professores são profissionais mais ativos e comprometidos, enquanto que técnicos administrativos são mais descomprometidos e

preguiçosos. Tais percepções refletem e sugerem conflitos entre as categorias que podem conduzir ao assédio moral (NUNES et. al. 2017).

O estigma de inferioridade da classe de técnicos administrativos faz ainda mais sentido quando, nas universidades, as chefias, em sua grande maioria, são ocupadas por professores, o que coloca o técnico administrativo abaixo na hierarquia, com pouca autonomia e poder de decisão. E, conforme constatado por Nunes (2011), e já afirmado por outros autores (BARRETO, 2005; HIRIGOYEN, 2002), o índice de assédio moral cometido por superiores hierárquicos é alto. Apesar disso, a pesquisa de Nunes (2011) também traz outro dado importante: o assédio moral praticado entre colegas é tão frequente quanto o perpetrado por chefias.

Os apontamentos realizados pela francesa Hirigoyen (2015) no que diz respeito ao assédio moral em espaços acadêmicos se confirmam em estudo realizado por Silva (2016). A pesquisa, que investigou a violência moral contra servidores docentes de uma instituição pública, identificou autoritarismo de superiores hierárquicos que tentavam atingir professores subordinados, buscando desqualificá-los profissionalmente e restringir ou dificultar o andamento de seus projetos. Os resultados da pesquisa ainda detectaram individualismo exacerbado, competição, falta de cooperação, meritocracia pautada pelo produtivismo acadêmico, além de um ambiente de trabalho patogênico gerador de danos à saúde física e mental.

b) Terceirizados

A terceirização como forma de organizar o trabalho tem um objetivo basilar e claro: diminuição de despesas e responsabilidades trabalhistas. O que ocorre é que, pela natureza dessa concepção de trabalho, há riscos psicossociais ao terceirizado, especialmente no que tange ao estresse e assédio moral. E desde o início dos anos 2000 autores brasileiros apontam essas transformações no mundo do trabalho como fatores de risco à violência laboral. Pesquisa realizada por Gemma e colaboradores (2017), em uma faculdade pública brasileira, evidenciou a falta de valorização e reconhecimento praticada por chefias, alunos e docentes ao trabalho de limpeza desempenhado por terceirizados. Na mesma pesquisa, Gemma reflete sobre o papel central que o trabalho desempenha na vida das pessoas, fornecendo meios de sobrevivência, colaborando com a própria identidade do indivíduo e lhe conferindo reconhecimento social. Citando Sznclwar, ela afirma que a simples ausência desse

reconhecimento é em si promotora de sofrimento, como os advindos de problemas de saúde mental: depressão e ansiedade (GEMMA, FUENTES_ROJAS, SOARES, 2017).

Tratando especificamente sobre a ocorrência de assédio moral contra terceirizados, Oliveira (2019) realizou investigação em uma instituição de ensino superior no interior da Paraíba, buscando identificar sua ocorrência e os impactos provenientes dessa conduta. Como resultado, observou-se que este fenômeno se dá principalmente de modo descendente, praticado por superiores. Além disso, os terceirizados se queixaram de autoritarismo pela gestão, adotando medidas injustas para apurar acontecimentos, e de tratamentos hostis e humilhantes, os quais provocaram sentimento de medo e desmotivação no trabalho (OLIVEIRA, 2019). Tais resultados parecem reforçar os entendimentos do assédio moral como consequência das transformações do trabalho: que legitimaram comportamentos hostis como ferramenta de gestão (SOBOLL, 2008); e reduziram direitos e precarizaram o trabalho (HELOANI; BARRETO 2018).

c) Discentes

Uma particularidade quando se fala na violência moral em ambientes de trabalho acadêmico é a existência de um outro alvo possível, os alunos. Gallindo (2009) menciona a tese de Miranda Neto, intitulada "Assédio Moral: Constrangimento e humilhação em Instituições de Educação Superior", defendida em 2002, como uma grande contribuição para o estudo do assédio moral em instituições de ensino. Parafraseando o pensamento desenvolvido na referida tese, Gallindo afirma que as universidades, enquanto ambientes laborativos, são afetadas por situações de violência e assédio moral, onde professores constrangem e humilham alunos. Essas manifestações hostis culminam em prejuízos na relação estabelecida entre ambos, influenciando negativamente o desenvolvimento dos processos educacionais (GALLINDO, 2009).

É bem verdade que estudantes também podem figurar como agressores. Nos casos de escolas de ensino superior particular, Paixão (et. al. 2013) destaca o assédio moral ascendente, praticado pelos alunos contra professores. O autor enfatiza que, conforme indicado pelas pesquisas já realizadas, esse fenômeno tem sido incrementado com o processo de mercantilização do ensino superior. Nesse sentido, este processo se caracteriza pela desvalorização da figura do professor e exaltação da concepção aluno-cliente (PAIXÃO et. al. 2013). Santos (2019) também discute essa questão e aponta essa relação aluno-cliente, que se

sobressai à figura do professor, como fonte de violência moral ascendente em instituições privadas. Para ele, como consequência, tem-se a fragilidade e a falta de respeito ao educador.

Além da mercantilização do ensino, lares com muita permissividade e pouca atenção ao desenvolvimento cívico de seus filhos, ou seja, educação doméstica desfavorável também são fatores que contribuem para o desenvolvimento de práticas assediosas por alunos contra professores. Fragilidades em sua formação educacional e familiar alimentam a construção de um sujeito pouco ético e responsável. Os próprios professores, quando ausentes competências mínimas para condução de aulas e presente certo despreparo para exercício da autoridade, podem facilitar a ocorrência do assédio moral praticado por estudantes. Outras vezes, são as condições de ensino, como a falta de recursos e metodologia desatualizada e burocrática, que favorecem à prática da violência moral. O mecanismo de defesa do aluno age em busca de compensar as desmotivações enfrentadas, as quais muitas vezes são reflexos de uma baixa auto estima, que o desacredita frente às capacidades intelectuais requeridas, e o "obriga" a agir com violência, rebaixando docentes para alcançar benefícios (PAIXÃO et. al. 2013).

Nos casos de assédio moral em que o aluno é autor das agressões, são comuns comportamentos de desrespeito, sarcasmo, falta de atenção intencional, provocações, perturbações da ordem na sala de aula e no ambiente escolar em geral e abuso em função do poder econômico, inclusive com ameaças à integridade física (GALLINDO, 2009)

Por outro lado, a cultura educacional tradicional estabelece relação autoritária e hierárquica entre docente e discente ao conceber o processo pedagógico como fruto de uma relação unilateral, promovendo a consciência bancária: "professor sabe, aluno absorve" e, por conseguinte, "professor manda, aluno obedece" (FREIRE, 1979). Em razão dessa concepção de educação, fica fácil que alunos figurem o pólo passivo em episódios de assédio moral nos ambientes acadêmicos, se enquadrando como vítimas.

O exposto se confirma, por exemplo, na pesquisa realizada por Knoener (2019), na qual 11,04% dos alunos participantes afirmaram ter presenciado "sempre" ou "muitas vezes" situações em que professores(as) humilham alunos(as). Ainda na mesma pesquisa, outros 36,28% já viram essas situações "algumas vezes". O cenário parece ainda pior quando se observam os resultados colhidos sobre a postura da universidade na contenção da violência. Segundo os estudantes pesquisados, há manifestação de regras assimétricas, que não valem para alunos igualmente; e abusos docentes não são devidamente averiguados.

Ainda assim, estudantes são pouco representados nas pesquisas sobre assédio moral, principalmente ocupando a posição de vítima. No levantamento de literatura realizado por este trabalho, apenas três das pesquisas encontradas buscaram identificar e compreender o

sofrimento de alunos em casos de assédio moral. Além da pesquisa de Knoener (2018), os estudos que identificaram nas relações escolares de ensino superior situações de violência moral contra este grupo foram o artigo de Martin, Goodboy e Johnson (2015) e também a pesquisa de Gallindo (2009), na qual ele observou as diferentes possibilidades de assédio moral dentro de instituições de ensino.

Martin e colaboradores (2015) levantaram na literatura algumas razões que possibilitam a intimidação de professores contra alunos. Dentre elas, os autores destacam, em seu artigo, o poder assimétrico no relacionamento e a grande autonomia no ensino e na pesquisa com estudantes. Tal reflexão acena para a influência da educação tradicional, descrita por Freire (1979), no desencadeamento de assédio moral do tipo descendente, como já sugerido anteriormente. E, conforme resultado obtido no mencionado artigo, quando os alunos são intimidados por professores, isso pode gerar níveis mais baixos de interesse e afetar diretamente a intenção de permanecer ou não no curso, uma vez que alunos relataram aumento do desejo de abandonar a universidade (MARTIN; GOODBOY; JOHNSON, 2015).

No assédio moral do tipo descendente em instituições de ensino, a violência experimentada por alunos geralmente se associa à depreciação, punição, má conduta gerencial e exclusão. A depreciação inclui provocações excessivas: um professor, repetidamente ofendendo um aluno com apelidos. A punição está relacionada a ameaças e lembretes de erros: por exemplo, quando, em público, o docente frequentemente traz à tona um erro embaraçoso do aluno. A má conduta gerencial lida com expectativas e cobranças irracionais: o professor atribuindo uma tarefa demorada e não oferecendo tempo hábil para sua realização ou exigindo o que não é de responsabilidade do aluno. Já a exclusão envolve ignorar o discente: se dá quando intencionalmente o professor omite a participação de determinado estudante. Infelizmente, todos esses comportamentos são frequentes nos ambientes universitários. Além do mencionado, as práticas identificadas no assédio moral contra alunos incluem também pregar em vez de ensinar, espalhar boatos falsos, discriminar e usar alunos para trabalho sem remuneração (MARTIN; GOODBOY; JOHNSON, 2015).

Ainda sobre os comportamentos observados no assédio moral descendente, Gallindo (2009) elenca reprimendas repetitivas, críticas constantes ao comportamento do aluno, critérios não equitativos de correções de trabalhos e provas e discriminação étnica, religiosa, social e por origem, incluindo discriminação contra estrangeiros ou alunos procedentes de outras regiões do país. A autora ressalta que os agentes ativos nessa modalidade de assédio não se limitam a professores, mas englobam também a direção e demais profissionais da instituição de ensino.

2.15 OUTRAS CARACTERÍSTICAS DO ASSÉDIO MORAL

2.15.1 Negação da existência do Assédio e Invisibilização

O assédio moral assola quase metade dos trabalhadores brasileiros, como aponta pesquisa realizada pelo Vagas.com, em 2015. Contudo, sua discussão nas organizações ainda é irrisória. No estudo, 47,3% dos profissionais entrevistados afirmaram ter sofrido assédio moral no trabalho, 34% disseram já haver presenciado ao menos um episódio de abuso (moral ou sexual) e 87,5% não denunciaram seus agressores. Dentre as motivações para não denunciar as agressões, estão o medo de perder o emprego e o de sofrer represálias. Dos que denunciaram, mais de 20% afirmaram terem sido demitidos e quase 18% disseram ter sofrido alguma perseguição. Além disso, 74,6% dos profissionais que denunciaram o abuso disseram que o assediador permaneceu na empresa (BBC e VAGAS.com).

Apesar de pesquisas, como a apresentada acima, denunciarem a alta manifestação do assédio moral no trabalho, o problema ainda é frequentemente invisibilizado pelas organizações, sendo usualmente tratado como se não existisse. Temendo ter sua imagem manchada e sua reputação associada a práticas reprováveis socialmente, as organizações negam a existência do assédio moral e comprometem um combate efetivo. No intuito de preservar a reputação, provocam, na verdade, a conservação da violência e inibem ou dificultam maneiras de combatê-la (MARTININGO FILHO, 2007).

A ausência de normas específicas que condenem e prevejam punições para a prática do assédio moral, bem como a inexistência de políticas antiassédio, contribuem para a perpetuação deste fenômeno dentro das organizações. E negar sua existência pode consentir para a naturalização de violências no ambiente de trabalho e contribuir para a sua invisibilização. Uma vez invisibilizado, o assédio moral não terá como ser apurado, enfrentado ou punido.

A naturalização de atos injustos, tendência no ambiente de trabalho (GONÇALVES, 2006; MARTININGO FILHO, 2007), também coopera com a invisibilização do assédio moral, uma vez que ele nunca será visto como um problema sempre que considerado praxe organizacional. O compromisso com o trabalho jamais pode servir de desculpa à manifestação da violência.

2.15.2 Vergonha, medo e poucas denúncias

A vergonha e a humilhação são consequências bastante presentes nas pessoas que sofrem dessa violência. Elas apresentam dificuldades para se expressar, não encontrando palavras para descrever o sucedido. O embaraço é tanto que silenciam, inibindo uma reação ativa imediata. O sujeito que sofre calado, quando decide expor os maus tratos ainda precisa lidar com a resistência frente à sua denúncia. Como explicar o sofrimento que até então "não existia", o que justifica esse "atraso" na comunicação dos fatos (HIRIGOYEN, 2015)?

Com a autoestima abalada e saúde mental comprometida, as vítimas não se sentem encorajadas a revidar ou denunciar. Existe nelas o medo de que suas queixas não sejam levadas à sério e que no ato de expor as situações vivenciadas elas estejam se submetendo a novas violências, considerando possíveis represálias dos agressores e novas perseguições (NUNES & TOLFO, 2013).

Além de vergonha e medo, há descrença na organização quanto a uma possível solução, realidade que atinge inclusive aquele que testemunha o ato violento sem necessariamente vivê-lo (HIRIGOYEN, 2002; HELOANI; BARRETO, 2018). Isso justifica os baixos índices de denúncias, comuns em práticas de assédio. Os indivíduos têm medo de novas perseguições, sentem vergonha de expor as situações a que foram submetidos e pouco confiam numa resposta ou solução efetiva proveniente da comunicação do assédio moral (NUNES & TOLFO, 2013).

2.15.3 A manipulação e a inversão da culpa

Como ocorre no *gaslighting*, em casos de violência contra mulher, vítimas de assédio moral são levadas a duvidar de si próprias, como fruto de uma manipulação do assediador que se esconde por trás de "não ditos" e insinuações insidiosas, comunicando hostilidades sem claramente verbalizá-las (HIRIGOYEN, 2002). Muitas das vítimas só percebem que de fato foram moralmente assediadas depois de já terem internalizado a culpa do sofrimento causado pelo outro (BARRETO, 2005). Antes de se pensarem vítimas, se vêem algozes, questionando se todos os atos injustos não lhes foram acertadamente direcionados em razão de alguma eventual falha no desempenho de suas atividades. Não raro, consentem para violência acreditando ser "coisa da sua cabeça" a sua suspeita de que esteja sendo perseguida ou abusada (HIRIGOYEN, 2002). Ainda é comum também que pensem ser o agressor apenas "uma pessoa difícil" ou acreditem existir no comportamento deste legitimidade em função do cargo que ocupa, pois "chefe tem que ser assim mesmo". O assédio é uma violência perversa

que afeta o emocional e o psicológico, ensejando um enredamento que desperta na vítima sua paralisação.

2.16 O PAPEL DA GESTÃO

2.16.1 Gestão e Assédio Moral

É papel da organização oferecer condições e clima favoráveis ao desenvolvimento da atividade laboral (VIEIRA, 2009). Portanto, a gestão precisa estar preparada para detectar distúrbios no clima organizacional, em estilos de liderança e na própria estrutura da organização, buscando propor políticas para reduzir os impactos desses desvios (MARTININGO FILHO, 2007).

Como um problema que ocorre no interior das organizações, o assédio moral não pode deixar de ser tratado pela gestão. No entanto, o que se observa muitas vezes é um grande abismo entre o discurso e a prática. Verbalmente as organizações comprometem com o bem-estar do trabalhador e se posicionam contra qualquer tipo de violência e comportamentos antiéticos. Na praxe, todavia, elas próprias “incentivam” e não coíbem tais práticas (NUNES;TOLFO;ESPINOSA, 2019).

As organizações devem ficar atentas às condições favoráveis ao surgimento de violências no trabalho para afastar e combater o assédio moral. É eficaz desenvolver discussões preventivas e sinalizar claramente que não será tolerante com comportamentos dessa natureza. Esses sinais de não tolerância a atos negativos podem ser dados através do fortalecimento de uma cultura que valoriza o respeito e a colaboração e condena o assédio moral. Afinal, o silêncio diante dessas situações soa mais como um aplauso do que como reprovação (FREITAS, 2005).

A atuação da gestão pode se dar através de campanhas de esclarecimento sobre o assédio moral, informando as causas, os prejuízos e divulgando sua caracterização, além de espalhando formas de evitar seu aparecimento e oferecendo caminhos para tratar casos já existentes (MARTININGO FILHO, 2007).

O assédio moral é fruto da crença do assediador no apoio ou pelo menos na permissão implícita dos superiores para assediar. A tolerância ou intolerância organizacional ao assédio moral é observada na ausência de sanções e no não cumprimento de políticas antiassédio, ou mesmo na inexistência dessas políticas (GLINA; SOBOLL, 2012). Segundo Brodsky (1976, *apud* GLINA; SOBOLL, 2012), o assédio moral no trabalho pressupõe a

existência de uma cultura organizacional que permite e até recompensa tais tipos de comportamento. Hirigoyen (2015) concorda, ao afirmar que práticas de gestão pouco claras ou perversas constituem autorização implícita para atitudes perversas individuais.

Verifica-se que, se não pela ação, pela omissão é possível estimular práticas violentas no trabalho, que sistematizadas, repetidas e prolongadas no tempo irão sim desencadear o assédio moral.

É de suma importância que o problema do assédio moral esteja inserido nas políticas, códigos de ética e normas de conduta da organização. A gestão pode fomentar um espaço de informação e conhecimento propícios ao tratamento do assédio não apenas no sentido de proibir, mas também no sentido de preparar as pessoas para reagir à violência moral e desestimular possíveis agressores. É necessário que a área de gestão de pessoas esteja comprometida com a criação de uma instituição de trabalho articulada concomitantemente com o desenvolvimento pessoal, profissional e coletivo. Para tanto, ela deve valorizar a livre manifestação do pensamento, estimular comunicação autêntica entre as pessoas, respeitar as expressões de emoções dos outros e, sobretudo, questionar práticas e discursos que excluem as pessoas (MARTININGO FILHO, 2007). Todas essas ações devem estar presentes na praxe da gestão organizacional, alinhando-se discurso e prática.

2.16.2 Gestão, saúde e qualidade de vida no trabalho

Antes de qualquer coisa, é dever das organizações garantir um ambiente de trabalho saudável e seguro. São direitos constitucionalmente assegurados aos trabalhadores a segurança e a saúde no trabalho (CF, Art. 7º. XXII). Portanto não há como se indispor a instituição da responsabilidade que lhe cabe em prevenir e combater quaisquer situações que ponham em risco ou comprometam o pleno gozo desses direitos.

Destaca-se que ter saúde não é simplesmente não ter doença; mas é ter uma atitude alegre para com a vida e uma aceitação otimista das responsabilidades que ela lhe impõe, haja vista que a vida tem, além de sentido biológico e existencial, sentido histórico e social (BARRETO; HELOANI, 2015).

Para a Organização Mundial da Saúde (OMS), saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social que não consiste apenas na ausência de doença ou de enfermidade. É direito fundamental de todo ser humano gozar do melhor estado de saúde que é possível atingir (OMS, 1946).

Mas e numa realidade de cotidianas humilhações e constrangimentos no ambiente de trabalho, qual o espaço que sobra para a saúde (BARRETO; HELOANI, 2015)?

Em seu ambiente laboral o trabalhador está exposto a situações não apenas físicas, mas também psíquicas que podem abalar a sua integridade física e a sua saúde. Desta forma, não se pode falar em equilíbrio no meio ambiente laboral sem que esses aspectos físicos e psíquicos estejam harmonizados (SOUSA, 2017).

O direito à saúde relaciona-se com a dignidade da pessoa humana e colidir com tal direito no ambiente de trabalho significa afrontar um dos pilares que fundamentam a República Brasileira. Quaisquer situações que venham tornar o local de trabalho nocivo, desumano ou degradante devem ser reprimidas. E a forma de realizar isso reside não apenas na aplicação de medidas disciplinares e responsabilização dos ofensores, mas acima de tudo se deve buscar a prevenção. Ao se falar em qualidade de vida no trabalho, compete ao empregador, seja ele ente público ou privado, o zelo pelo ambiente laboral, a fim de se construir e oferecer ambiente satisfatório e agradável para o desenvolvimento do labor (SOUSA, 2017).

O trabalho é um local onde as pessoas passam boa parte de seu dia e, portanto, de suas vidas. Deste modo, as condições encontradas neste ambiente poderão ser responsáveis pela miséria ou pela altivez do indivíduo, enquanto trabalhador e também enquanto sujeito social e humano. E cabe às organizações oferecer condições de trabalho no mínimo saudáveis e seguras. É, portanto, indispensável combater toda e qualquer forma de violência, alimentando uma cultura colaborativa, respeitosa e ética, buscando sempre alcançar o melhor estado de saúde possível, sem desprezar questões de cunho psicológico, emocional e social, dado que estes não se dissociam da saúde e qualidade de vida no trabalho, ou mesmo fora dele.

2.17 PREVENÇÃO

Assim como Barreto (2005), Hirigoyen (2015) entende não ser necessário esperar um número significativo de condutas violentas para se intervir. A autora compreende que uma prevenção eficaz não acontece quando as pessoas se apegam muito à definição do termo e da sua distinção de outras formas de sofrimento no trabalho, pois toda violência deve ser combatida. A atuação da gestão, ela defende, deve ocorrer partindo inclusive do pressuposto de que provavelmente a violência moral já esteja acontecendo de maneira velada.

Nesse sentido, medidas devem ser tomadas visando sustar a violência em seu curso, impedindo as condições que geram sua perpetuação. Isso significa repensar maneiras de organizar e administrar o trabalho (HELOANI; BARRETO, 2004). Conter o assédio moral no ambiente laborativo, requer, portanto, um caminho de desnaturalização da violência, tornando-a visível (BAGNERA et. al, 2017). Não podem mais ser tidos como naturais os comportamentos reprováveis, as intrigas, sabotagens, difamação e boicotes (FREITAS, 2005).

É necessário que sejam assegurados os direitos humanos, não havendo motivação individual ou coletiva que justifique sua violação. Toda e qualquer transgressão deve ser exposta e denunciada, jamais consentida. A discussão sobre o assédio moral não pode ser calada, mas estimulada, quer no mundo do trabalho ou socialmente.

Martiningo Filho (2007) argumenta que para interromper o assédio moral nos ambientes de trabalho, demanda-se vontade genuína de mudança por parte das organizações. Gallindo (2009), ao tratar da prevenção do assédio em ambientes de ensino, assegura que a falta de regras e códigos de conduta que versem sobre o problema representam um obstáculo a mais no desenvolvimento e manutenção de um ambiente de ensino equilibrado e saudável. Portanto, afirma que a organização deve ser a agente primeira nas ações concretas de reparação junto aos envolvidos, não devendo ser tímidas na aplicação de medidas disciplinares.

Segundo, Caran (2007), legislações e normas são excelentes alternativas, mas não são suficientes. É necessário dar visibilidade social ampla aos atos de violência e compreender que a violência moral se insere e se intensifica no contexto das novas políticas de administração, associadas à precarização do trabalho. Estes são aspectos relevantes que não devem ser menosprezados. É necessário que se considere ações práticas de forma simples. Inicialmente pode se começar com a difusão do tema e, em seguida, com a criação de programas antiviolação nos diferentes espaços da organização. Tais ações devem ser convertidas em estratégias organizadas visando o combate a todo tipo de manifestação de violência no ambiente do trabalho (CARAN, 2007).

São indispensáveis à criação de um programa de prevenção a avaliação de fatores psicossociais e a identificação dos problemas e conflitos existentes. Assumindo a existência destes é que se poderá definir estratégias que visem informar e sensibilizar o conjunto de trabalhadores acerca dos danos e agravos à saúde, em consequência da prática do assédio moral (BARRETO, 2005). Portanto, corporativismos devem ser desmanchados e o alto escalão das organizações deve confessar as agressões cometidas por seu pares e demais funcionários da empresa ou da instituição pública, sem negar a existência do assédio. A

negação do problema irá impedir o combate, bem como o desenvolvimento de fórmulas para sua prevenção (HIRIGOYEN, 2015).

Martiningo Filho (2007) defende como ações de prevenção e combate políticas institucionais e normas claras sobre o assédio moral, para que as pessoas saibam exatamente qual a posição da organização sobre o assunto. Ele também destaca a utilidade das cartilhas, no processo de conscientização visando explicitar conceitos e auxiliar os funcionários a se defenderem da violência no trabalho. O autor cita ainda programas de treinamento, compreendendo que estes devem abordar aspectos relacionados ao assédio moral, bem como relativos a relações humanas, estilos de liderança e clima organizacional.

É fundamental ainda o rompimento com o pacto do silêncio e da tolerância à violência, comuns neste fenômeno (BARRETO, 2005). Logo, denunciar é preciso e, haja vista a típica dificuldade das vítimas em expor a situação nos casos de assédio, é dever das organizações criar ambiente favorável para que isso aconteça, despertando a confiança dos trabalhadores na atuação adequada da gestão frente à violência moral no trabalho.

Finalmente, enfrentar o assédio moral requer, sobretudo, o restabelecimento do diálogo e da escuta nas relações profissionais, de modo a se promover a autonomia dos trabalhadores e resgatar o prazer, o reconhecimento e a valorização de seu trabalho, reforçando, deste modo, a vontade de contribuir para o desenvolvimento institucional e da sociedade (MARTININGO FILHO, 2007; SILVA, 2016).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPOLOGIA OU DELINEAMENTO

Trata-se de uma pesquisa de abordagem mista (CRESWELL, 2021), que contempla métodos quantitativos e qualitativos. O objetivo da escolha deste tipo de abordagem foi compreender o fenômeno do assédio moral de modo distinto daquele que se compreenderia fazendo uso de apenas uma das abordagens. A mistura das análises quantitativas e qualitativas possibilitou a ampliação do campo de visão do objeto de estudo e favoreceu um olhar complementar a cada abordagem, permitindo de tal modo verificar convergências, combinações ou contradições. A estratégia utilizada foi a triangulação concomitante, que reflete a coleta de dados simultânea e posterior comparação. Dessa forma, foram coletados os dados concomitantemente e realizada comparação destes em momento ulterior.

Na abordagem qualitativa, buscou-se examinar a questão do assédio moral na UFPB a partir de uma ótica não quantificável, trabalhando subjetividades presentes nas experiências e relações de trabalho dos servidores. Foram explorados significados, motivações, crenças, valores, o que corresponde a características mais profundas das relações e fenômenos, não captáveis através de equações (MINAYO, 2002). Num estudo qualitativo, é importante para o pesquisador o "sentido conferido" e a percepção que os indivíduos têm das coisas e das situações vividas. E em se tratando de uma pesquisa sobre assédio moral, prática que ataca diretamente a subjetividade do sujeito, é mais que coerente a investigação qualitativa do tema a partir da escuta de quem sofreu diretamente com as práticas assediadoras. Houve, nesse caso, o desejo de conhecer sentimentos, significados e valores atribuídos por servidores universitários sobre o assédio moral na universidade, permitindo responder como o fenômeno ocorre no âmbito da UFPB.

Na abordagem quantitativa, por sua vez, o intuito foi a quantificação de dados, através da medição de frequência de determinadas percepções, situações ou comportamentos. Nesta pesquisa, a coleta quantitativa de dados se deu através da aplicação de questionários; e a coleta de dados qualitativos, por meio de entrevistas.

A pesquisa qualitativa serviu também para explicar melhor os resultados obtidos quantitativamente (MALHOTRA, 2019). Este estudo se valeu da combinação de ambas as abordagens, aproveitando-se do caráter complementar que elas mantêm entre si, conjugando

subjetivações e quantificações (LAVILLE; DIONNE, 1999; MINAYO, 2002; MALHOTRA, 2019).

Com base na classificação quanto aos seus objetivos, esta pesquisa pode se configurar como descritiva, uma vez que buscou descrever um fenômeno (GIL, 2008). E, em razão de sua finalidade prática, impulsionada pela necessidade de solução de um problema real, pode ser classificada como aplicada (VERGARA, 2003). Há, neste trabalho, a intenção de construir conhecimento de aplicabilidade real, com vistas a contribuir para solucionar questões e problemas factuais. Não parte deste estudo uma inquietação unicamente intelectual da pesquisadora, mas uma inquietude que transcende o campo teórico e vislumbra a transformação do mundo vivido.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Para atingir os objetivos deste trabalho, foram escolhidos para compor a unidade de análise desta pesquisa docentes e técnicos administrativos da UFPB, cujo universo é composto por aproximadamente 7200 servidores. O presente estudo não definiu, a priori, nenhuma amostra. Ficou estabelecido o envio do instrumento de coleta desta pesquisa a todo universo de servidores docentes e técnicos, na tentativa de alcançar maior número de interessados e, conseqüentemente de se obter maior amostra, que neste caso se definiria espontaneamente a partir da demonstração de interesse dos servidores em participar do estudo. O envio, no entanto, não conseguiu se dar dessa forma, o que é melhor explicado mais a frente, no item 3.3.3.1.

Para que uma amostra seja razoavelmente significativa, com 90% de grau de confiabilidade e 10% de margem de erro, num universo de aproximadamente 7200 pessoas, o número mínimo desejado é de 68 participantes, segundo calculadora amostral do site Survey Monkey. O mesmo resultado também foi alcançado e confirmado, conforme os parâmetros expostos, pelas calculadoras dos sites Comento e Calcular e Converter. A amostra dessa pesquisa, contudo, superou esse quantitativo e alcançou 87 servidores respondentes, sendo 77 técnicos administrativos (tae) e 10 docentes.

A amostra também respeitou alguns critérios previamente estabelecidos. Para que o servidor pudesse participar da pesquisa, bastava ser servidor técnico administrativo ou docente, efetivo ou não, sendo este o único critério de inclusão. Os critérios de exclusão, no que lhe concerne, foram os elencados a seguir: falta de interesse em participar da

pesquisa; manifestação de interesse após findo o prazo estabelecido para coleta de dados; e saturação teórica;

3.3 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA

Esta pesquisa foi realizada em duas etapas: 1) a descrição do contexto do assédio moral na UFPB a partir da percepção dos servidores, considerando suas experiências e relações no trabalho; 2) a elaboração de medidas de prevenção e combate, que deu origem a dois instrumentos/produtos: cartilha informativa e resolução normativa. A etapa de descrição do contexto do assédio moral na universidade foi executada através da aplicação de questionários online e da realização de entrevistas semi-estruturadas, o que ocorreu somente após a submissão do projeto ao comitê de ética, enquanto que a etapa de criação dos instrumentos foi realizada principalmente por pesquisas bibliográfica e documental.

3.3.1 Pesquisa bibliográfica

Num primeiro momento, foi realizada revisão de literatura do tipo narrativa, para conhecimento de autores basilares, nacionais e internacionais, que deram início aos estudos sobre assédio moral. O método *snowball* também foi uma alternativa no sentido de ampliar esses achados, à medida em que seguindo o método, uma leitura levou a outras, a partir de suas menções e referências. Ao total, através da revisão bibliográfica narrativa, foram encontrados cerca de 86 publicações, sendo 4 livros e 82 artigos, dissertações e teses, anais e seminários. Dentre os autores seminais nacionais de maior renome, encontrados nesse primeiro momento, estão Margarida Barreto, Roberto Heloani e Maria Ester de Freitas; e, internacionalmente, Marie-France Hirigoyen, Heinz Leymann, Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper.

Nessa fase do trabalho, a pesquisadora recorreu à base de dados Scielo por meio dos descritores "assédio moral" ou "assédio moral no trabalho", que também foram utilizados na plataforma Google Acadêmico. Ainda no sentido de encontrar estudos sobre assédio moral na literatura científica, a pesquisadora recorreu a revistas online, a exemplo da RAE, RAC e Psicologia e Sociedade.

Vale também dizer que alguns dos trabalhos científicos encontrados foram obtidos através do contato com a professora Margarida Barreto, que disponibilizou sua dissertação, apenas para consulta presencial, além de livros e publicações de seminários e congressos sobre violência no trabalho.

Secundariamente, com vistas ao aprofundamento dos estudos sobre assédio moral e desejando a imersão nesse campo de conhecimento, ainda recente, optou-se pelo levantamento sistemático de literatura. Através da sistematização das produções de conhecimento acerca do tema, foi possível observar convergências, lacunas, contradições e consensos teóricos no que diz respeito a conceito, causas, consequências e demais pertinências ao estudo do tema investigado. Além disso, foi possível perceber que os estudos sobre assédio moral em universidades têm crescido, mas ainda representam um número reduzido, necessitando ser ampliado. A escolha pela revisão sistemática de literatura também se justificou na intenção de colaborar com o rigor e a reprodutibilidade da metodologia científica. As bases de dados usadas nesta etapa foram: BDTD e Scielo, nacionais; e SAGE e WOS, internacionais. Como resultado se obteve: 261 achados nas bases nacionais, dos quais se escolheram 80 estudos; e 73 achados nas bases internacionais, tendo sido selecionados 17 artigos.

Nas bases nacionais foram usados os descritores "assédio moral" e "violência no trabalho". O descritor "violência no trabalho", por meio de busca avançada (título; assunto; resumo), resultou em 53 achados, na base da BDTD, dos quais 5 foram selecionados, pela leitura de título e resumo. Nesta mesma base de dados, foram achados 100 resultados para o descritor "assédio moral", também por meio de busca avançada (título; assunto; resumo). Dos 100 achados, 36 foram selecionados.

Na base SCIELO, foram realizadas buscas simples com os mesmos descritores acima referidos. A busca "assédio moral" resultou em 108 achados e 39 selecionados. A procura realizada pelo descritor "violência no trabalho" rendeu 1118 resultados, dos quais nenhum foi selecionado devido ao fato de não trabalharem a temática assédio moral como objeto de estudo. E, em razão de sua impertinência temática, estes resultados não estão sendo contabilizados como "achados" nesta pesquisa. Com objetivo de direcionar as buscas a pesquisas em instituições de ensino superior, foi realizado, ainda nesta mesma base, o cruzamento dos descritores citados, "violência no trabalho" e "assédio moral", com outros, "universidade", "ensino" e "superior", combinados diversificadamente. Os resultados, todavia, exibiram estudos repetidos, anteriormente encontrados através das buscas iniciais; e outros que se afastavam do objeto desta pesquisa.

Quadro 2 - Busca em bases de dados nacionais

BASES NACIONAIS					
BDTD			SCIELO		
DESCRIPTOR ES	ACHAD OS	SELECIONAD OS	DESCRIPTOR ES	ACHAD OS	SELECIONA DOS
Violência no Trabalho	53	05	Violência no Trabalho	1118*	00
Assédio Moral	100	36	Assédio Moral	108	39
TOTAL	153	41	TOTAL	108	39
Tipo de busca: avançada (título; assunto; resumo) Data: 19.08.2020			Tipo de busca: simples Data: 19.08.2020 *número não contabilizado como "achado" no cálculo das buscas realizadas nesta pesquisa.		

Fonte: elaborado pela autora

Na base internacional SAGE, foram usados os descritores *harassment workplace* e *workplace mobbing*. Ao todo, dessa base foram selecionados 6 artigos. Dos 10 resultados para *harassment workplace*, por meio de busca avançada (título; assunto; palavra-chave), foram escolhidos 5 artigos. Já para *workplace mobbing*, também através de busca avançada, foi selecionado apenas um artigo, o único encontrado com este descritor.

Ainda foi realizada a busca com outros descritores, na tentativa de especificar o assédio moral em universidades. Para tanto, foi feito o cruzamento dos descritores *harassment* e *violence* com *academic* e *university*, combinados diversificadamente. Os resultados foram estudos pouco ou nada relevantes para o objeto desta pesquisa, considerando que os achados se relacionavam predominantemente ao assédio do tipo sexual. Foram inclusos, neste caso, apenas artigos que tratavam da violência moral de forma direta e principal.

Na base internacional WOS, buscou-se por afunilar o tema assédio moral, restringindo as buscas a estudos que tratassem de sua ocorrência apenas em instituições de ensino superior. Visando atender a esse fim, foram usados os descritores *academic harassment* e *academic mobbing*. A busca simples *academic harassment* resultou em 53 artigos, dos quais foram selecionados 5, após leitura de título e resumo. O mesmo procedimento foi realizado com o descritor *academic mobbing*. Esta busca resultou 9 artigos, e, destes, 6 foram selecionados.

Quadro 3 - Busca em bases de dados nacionais

BASES INTERNACIONAIS					
SAGE			WOS		
DESCRIPTOR ES	ACHADOS	SELECIONADOS	DESCRIPTOR S	ACHADOS	SELECIONADOS
HarassmentW orkplace	10	05	AcademicHaras sment	53	05
WorkplaceMo bbing	01	01	AcademicMobb ing	09	06
TOTAL	11	06	TOTAL	62	11
Tipo de busca: avançada (título; assunto; palavra-chave) Data: Agosto, 19, 2020			Tipo de busca: simples Data: Agosto, 20 e 26, 2020		

Fonte: elaborado pela autora

Por meio da busca sistematizada de literatura, foram selecionados 97 estudos, entre artigos, dissertações e teses, dos 334 arquivos encontrados. Nesta conta não foram contabilizados, como dito antes, os 1118 achados da busca feita pelo descritor "violência no trabalho", em razão de sua impertinência ou afastamento temático. Já no total referente às buscas de literatura realizadas pelo método narrativo, que permitiam maior flexibilidade de busca, foram selecionadas 86 publicações.

Ao todo, a base literária desta pesquisa foi composta por 183 estudos sobre assédio moral, contemplando resultados de ambas as revisões mencionadas. Deste total, 63 pesquisas tinham foco no assédio moral em universidades ou em meios de prevenção e combate, sendo 39 estudos relacionados ao assédio moral em instituições de ensino superior e 24 relacionados a ações de prevenção e combate à violência moral no ambiente de trabalho. Para realização dessa pesquisa, foi preferida a consulta desses 63 estudos mencionados e a dos trabalhos de autores seminais, descobertos na revisão literária narrativa, já explicada anteriormente. Subsidiariamente, foram consultadas, mas em menor profundidade, as publicações restantes da base literária deste trabalho.

3.3.2 Pesquisa documental

Tendo em vista o objetivo de criar os instrumentos de prevenção e combate ao assédio moral, a pesquisadora buscou avaliar cartilhas e resoluções elaboradas por outras

instituições públicas. Logo, foram realizadas buscas por estes documentos na plataforma Google através dos descritores "cartilha assédio moral"; "cartilha assédio moral universidade"; "resolução assédio moral"; e "resolução assédio moral universidade". As buscas conduziram a páginas diversas, entre jornais, sindicatos e sites de empresas e órgãos públicos, incluindo universidades. Dentre estes, se incluem o site da Ebserh, do Senado, do MPT e do MPF. Estão contidos nesse rol também os sites de IES, como PUC, Unicamp, Unipampa, UFAL, UFG, UFPB, UFC, UFSC e outras. A cada resultado, novas buscas iam sendo feitas a fim de alcançar mais referências para auxiliar na elaboração da cartilha e da resolução que este trabalho se propôs criar.

O acervo documental desta pesquisa também foi composto por documentos provenientes da legislação brasileira, visando captar os enquadramentos possíveis do assédio moral na esfera legal. Nessa consulta, foram usadas a Constituição Federal; o Regime Jurídico dos Servidores Federais; o Código Civil; o Código Penal; o Código de Ética; a Lei de Improbidade Administrativa; a Consolidação das Leis Trabalhistas; bem como Resoluções diversas que disciplinam sobre o assédio moral e outras.

Ainda foram realizadas buscas mais dispersas e menos sistemáticas na plataforma Google com uso do descritor "assédio moral" acompanhado de descritores variados. A pesquisa resultou em matérias, reportagens e entrevistas. Ao todo, foram consultados cerca de 47 documentos, entre leis, entrevistas, matérias jornalísticas e documentos oficiais, inclusive nestes as cartilhas e as resoluções sobre assédio moral. O quadro abaixo expõe alguns dos principais documentos que compuseram o acervo documental e serviram de base para a criação dos instrumentos antiassédio propostos por esta pesquisa.

Quadro 4 - Arquivos do acervo documental

D O C U M E N T O S	
CARTILHAS	RESOLUÇÃO
Assédio Moral e Sexual no Trabalho: prevenção e enfrentamento na UFC	Resolução Nº90/2019 - CONSUNI/UFAL
Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral: informe-se e faça a diferença no ambiente de trabalho - Unipampa	Resolução Nº 12/2017 - CONSUNI/UFG
Por uma convivência sem Assédio Moral - UESC	Resolução Nº 245/2019 - UFMS

Assédio Moral no Trabalho: uma violência a ser enfrentada - UFSC	Resolução Nº 03/2018 - CONSUNI/UFES
Assédio Moral: como prevenir e combater - Ebserh	Resolução Nº 049/2014 - CONSUNI/UFF
Assédio Mora e Sexua: previna-se - CNMP	Resolução Nº 351/2020 - CNJ
Assédio Moral e Sexual - Senado	Diretrizes para Prevenir e Combater o Assédio Moral e Sexual – IFCS/UFRJ

Fonte: elaborado pela autora

3.3.3 Questionários e Entrevistas

3.3.3.1 Questionários (Apêndice - A)

Foi elaborado um questionário com 32 questões visando atender aos objetivos específicos: identificar, através de relato dos funcionários, riscos psicossociais e situações de assédio moral na instituição, bem como seus efeitos; verificar a visão de servidores sobre a atuação da UFPB diante da violência moral no trabalho; identificar a percepção de servidores sobre medidas capazes de prevenir e combater o assédio moral na UFPB.

O questionário criado foi composto predominantemente por perguntas fechadas, com algumas questões abertas e dividido em 4 seções: 1) dos dados sociodemográficos; 2) das condições/fatores de risco; 3) do assédio moral na UFPB; 4) da atuação da UFPB e da implementação de medidas antiassédio.

A plataforma online *Google Forms* foi usada para aplicar o questionário de maneira virtual. A aplicação permite, em suas configurações, que o formulário seja respondido apenas uma única vez por cada email respondente. Esse recurso beneficiou a pesquisa ao reduzir os riscos de uma mesma pessoa responder ao questionário mais de uma vez, o que viciaria a coleta de dados. Ao final do instrumento, em sua última questão, aos respondentes que se identificaram como vítimas ou testemunhas de assédio moral na universidade foi direcionado convite para participar de entrevista, visando o aprofundamento das situações experimentadas.

A divulgação dos questionários, como objetivado a princípio, foi tentada pelo canal de avisos da instituição, o qual é operacionalizado pela STI (Superintendência de Tecnologia da Informação) e tem por função a comunicação de assuntos que se destinem a todos os

servidores e/ou alunos da universidade. Foi então solicitada à administração da universidade, via processo 23074.022535/2021-06, a divulgação massiva do questionário a todo universo de servidores através do canal de avisos. O pedido, todavia foi indeferido sob alegação de uso exclusivo do canal ao atendimento de demandas administrativas. A pesquisadora pleiteou ainda o uso do recurso através de pedido de reconsideração, argumentando falta de plausibilidade nos motivos que justificaram a negação, dado que o recurso de avisos continuava (e continuou) sendo usado para questões além das defendidas como exclusivas. Tal fato se observou nos comunicados de eventos que a pesquisadora, enquanto servidora da instituição, continuou recebendo através do mesmo canal, mesmo após o indeferimento. O pedido de reconsideração, todavia, não foi respondido.

Na ausência de resposta ao pedido de reconsideração, a pesquisadora entrou em contato com a presidência dos sindicatos das categorias de servidores docentes e de servidores técnicos administrativos, ADUFPB (Associação dos Docentes da UFPB) e SINTESPB (Sindicato Dos Trabalhadores em Ensino Superior do Estado da Paraíba), respectivamente, para colaborarem com a divulgação dos questionários. O sindicato dos tae's ajudou na divulgação com a publicação, em seu site, de matéria sobre a pesquisa em questão. Do sindicato dos docentes, porém, não houve nenhuma resposta. Também foi buscada ajuda junto ao Comitê de Políticas de Prevenção e Enfrentamento à Violência contra as Mulheres na UFPB (CoMu), porém o comitê não prestou nenhuma colaboração.

Paralela à divulgação do SINTESPB, o questionário foi divulgado também aos contatos institucionais disponíveis nas páginas oficiais de Centros, Departamentos, Coordenações e demais setores da universidade. Destes, foi solicitado o compartilhamento do instrumento a todos os servidores presentes em suas respectivas listas de contatos eletrônicos. O instrumento foi divulgado ainda pela plataforma online *whatsapp*, atualmente bastante utilizada por servidores em razão do trabalho remoto, estabelecido pela Portaria nº 90/2020 da Reitoria da UFPB, em função da Covid-19 (doença do Coronavírus). Acompanhado de texto de apresentação, o questionário foi compartilhado em grupos de trabalho do *whatsapp*, que por sua vez promoveram seu recompartilhamento, na mesma plataforma, para outros grupos de trabalho ou para outros servidores conhecidos, materializando assim a técnica de coleta de dados denominada *snowball*.

Ao todo, foram obtidas 87 respostas durante o período de 12 a 31 de março do ano corrente, tempo reservado para coleta de dados. Dos 87 servidores respondentes, 16 concederam entrevista, todas realizadas no mesmo período.

3.3.3.2 Entrevistas (Apêndice - B)

As entrevistas, como já dito, foram realizadas com os respondentes dos questionários que aceitaram ao convite, realizado ao final da aplicação do questionário. As entrevistas foram semi-estruturadas e objetivaram o aprofundamento e a complementação das informações obtidas nos questionários, visando a compreensão dos sentimentos percebidos e despertados nas relações de trabalho da universidade. Cabe ainda dizer que as entrevistas foram realizadas predominantemente de modo online, fazendo-se uso da plataforma digital de livre escolha do entrevistado, considerando aquela que lhe oferecesse maior comodidade e conforto. Foram, portanto, realizadas as entrevistas via e-mail e via *whatsapp*. Estas últimas, por meio de áudios, posteriormente transcritos pela pesquisadora. Algumas entrevistas (duas), porém, foram realizadas presencialmente, a pedido dos entrevistados, respeitados os protocolos da OMS em relação à Covid-19, e gravadas para posterior análise.

3.3.4 Aspectos Éticos e Riscos

Por se tratar de pesquisa que envolve seres humanos, este trabalho foi submetido ao Comitê de Ética. Adquirida a autorização deste comitê, procedeu-se a realização de coleta de dados com os indivíduos alvo desta pesquisa. Durante a fase deste procedimento, a pesquisadora agiu com o compromisso de salvaguardar os aspectos éticos inerentes, respeitando, sobretudo, o anonimato e o sigilo dos dados colhidos. Na assunção deste compromisso, foi firmado acordo entre pesquisadora e pesquisados mediante apresentação e adesão do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (Apêndice - C), que determinou o uso das informações obtidas apenas para fins acadêmicos e/ou derivados.

No que se refere aos riscos inerentes a esta pesquisa, eles não foram de grande magnitude. No máximo, causaram leve desconforto ao pesquisado por tratar de tema sensível. A rememoração dos eventos negativos pode, eventualmente, mexer com o estado psicológico e emocional das pessoas ao lembrar de sofrimentos provocados por situações de constrangimentos, intimidações ou violência mais extrema. Por entender essas questões, a abordagem e o trato com os sujeitos desta pesquisa se deu da maneira mais respeitosa e compreensiva possível, observando e acatando as limitações dos envolvidos.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados coletados foi realizada com base na Análise de Conteúdo de Bardin (2016), do tipo categorial temática, e observou, portanto, as etapas de pré-análise (leitura flutuante); exploração do material; tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

No que diz respeito os dados qualitativos desta pesquisa, não houve auxílio de softwares, sua análise se deu de modo exclusivamente manual. Os dados quantitativos, porém, foram processados com ajuda da aplicação *Google Sheets* (software equivalente ao excel, mas pertencente ao grupo google). Foi então gerada automaticamente, pelo próprio Google Formulários, uma planilha no *Google Sheets*, que possibilitou identificar as frequências e descrever variáveis. Assim, foram realizadas análises de estatística descritiva (frequência, porcentagem).

A princípio, foi feita uma leitura flutuante em busca de se familiarizar com os resultados. Num primeiro momento, dados qualitativos e quantitativos foram avaliados em separado. Secundariamente, buscou-se fazer a avaliação conjunta desses dados. Dessa vez, em profundidade, observando os princípios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência, de Bardin (2016), e identificando e destacando, conforme os objetivos específicos traçados, informações referentes a manifestações do assédio moral, causas e consequências; percepções sobre a atuação da instituição; medidas de enfrentamento consideradas necessárias. Concluída a pré-análise, os dados foram divididos e agrupados em quatro grandes categorias: 1) Riscos psicossociais; 2) Atitudes hostis e assédio moral; 3) Gestão do problema; 4) Medidas de enfrentamento. A criação dessas categorias integrou dados quantitativos e qualitativos em função de sua pertinência.

No grupo "riscos psicossociais", foram destacados os fatores presentes na instituição capazes de dar causa ao assédio moral. A categoria foi embasada majoritariamente pelos autores Bradaschia (2007); Caran (2007); e Hirigoyen (2015). A categoria seguinte, "atitudes hostis e assédio moral", abordou os comportamentos negativos experimentados por servidores, consequências sentidas, perfil de agressores, denúncias e outras características relacionadas às situações de violência moral no trabalho. Esse grupo organizou-se principalmente com base na classificação de atitudes hostis de Hirigoyen (2015), a qual divide as situações de assédio moral em: deterioração proposital das condições de trabalho; isolamento e recusa de comunicação; atentado contra dignidade; e violência verbal, física ou sexual. Na terceira grande categoria, "gestão do problema", foram avaliadas as percepções dos servidores sobre a atuação da universidade no combate ao assédio moral. Por último, na categoria "medidas de enfrentamento", analisou-se a visão dos servidores sobre medidas de

prevenção e combate ao assédio moral consideradas necessárias, bem como sua percepção sobre as medidas propostas por esta pesquisa. Salienta-se, contudo, que a impressão sobre as medidas sugeridas se deu sobre a natureza dos instrumentos propostos, cartilha e resolução, e não sobre os instrumentos já acabados. Estes somente tiveram elaboração concluída após a coleta de dados, logo não foram validados pelos servidores da universidade.

4. RESULTADOS

Os resultados, apresentados a seguir, no curso deste capítulo, foram obtidos por questionários e entrevistas, que contaram, respectivamente, com a participação de 87 servidores respondentes e 16 servidores entrevistados. Para preservar a identidade dos servidores, os entrevistados foram identificados pela letra "E" mais o número de ordem de realização da entrevista (ex: E1, E2, E3...). Já a organização geral dos dados coletados, qualitativos e quantitativos, se deu através das quatro grandes categorias informadas no capítulo anterior, a saber: 1) Riscos psicossociais; 2) Atitudes hostis e assédio moral; 3) Gestão do problema; 4) Medidas de enfrentamento.

4.1 RISCOS PSICOSSOCIAIS

A categoria "riscos psicossociais" agrupa informações relacionadas a fatores presentes na organização e gestão do trabalho que podem provocar efeitos negativos ao trabalhador, seja em dimensão física ou psicológica, e que podem dar causa ao assédio moral. São apresentadas, portanto, práticas, hábitos, condições ou deficiências percebidas pelos servidores nas relações estabelecidas dentro da instituição que podem comprometer a saúde da organização e dos trabalhadores.

Foram retirados e adaptados da literatura (CARAN, 2007; BRADASCHIA, 2007; HIRIGOYEN, 2015) alguns riscos psicossociais a fim de avaliar em que medida os servidores da universidade se sentem expostos a tais riscos ou comportamentos. No quadro abaixo é possível observar o percentual de servidores e a frequência que eles sentem cada risco psicossocial específico.

Quadro 5- Riscos Psicossociais

RISCOS	N (%)	R (%)	O (%)	F (%)	MF (%)
Decisões ocorrem de modo mais centralizado	1,1%	3,5%	12,7%	42,6%	40,3%
Pouco reconhecimento pelas atividades desenvolvidas	1,1%	17,3%	23%	31,1%	27,6%
Favoritismos permitem que pessoas desempenhem funções nas quais não têm competência ou habilidade	2,3%	10,4%	18,4%	28,8%	40,3%
Comunicação confusa, com informações e					

tarefas contraditórias ou conflitantes	2,3%	16,1%	26,5%	31,1%	24,2%
Ego, competitividade e rivalidade motivam atitudes negativas	3,5%	15%	25,3%	28,8%	27,6%
Conflitos demoram para se resolver ou "ficam por isso mesmo"	4,6%	15%	27,6%	29,9%	23%
Pessoas fazem "vista grossa" para comportamentos negativos ou violentos	3,5%	15%	23%	29,9%	28,8%
Condutas inadequadas são tidas como normais quando praticadas por superiores	4,6%	13,8%	24,2%	29,9%	27,6%
Igualdade, respeito à dignidade, ética, transparência e compromisso com o bem público não são valores bem difundidos e praticados	8,1%	17,3%	25,3%	29,9%	19,6%

N - Nunca; R - Raramente; O - Ocasionalmente; F - Frequentemente; MF - Muito Frequente.

Fonte: elaborado pela autora

As respostas obtidas indicam que os fatores de riscos são sentidos com regularidade. Os maiores percentuais estão nas frequências "F" e "MF". A periodicidade em nenhum dos riscos apresentados possui o somatório das frequências "N", "R" e "O" superior ao somatório das frequências "F" e "MF", o que revela grave inclinação para a manifestação do assédio moral. Semelhante, estudo realizado por Caran (2007) também identificou a forte tendência acadêmica para o assédio moral, com 94% de respondentes que confirmaram a existência dos riscos psicossociais. Nas entrevistas, os relatos dos servidores convergem com os fatores de risco psicossocial elencados no quadro exposto e contemplam desdobramentos de como exatamente esses riscos se dão, além de sinalizarem outros perigos.

A literatura trata a presença de baixo padrão moral e atitudes injustas no local de trabalho como um dos riscos psicossociais que podem resultar em assédio moral (BRADASCHIA, 2007). Nesse contexto se insere o relato do ilícito testemunhado pelo E6. O servidor citou um processo de seleção realizado na instituição que desrespeitou ditames legais e pessoalizou a contratação de um funcionário, que segundo o entrevistado, estaria sendo beneficiado em razão de fazer parte de família com prestígio social, de sobrenome importante:

Garanto que se for fazer um levantamento das contratações de funcionários na universidade, vai encontrar dessas aberrações. (E6)
(E6)

O mesmo servidor concluiu dizendo "*o assédio é já pra fazer isso, pra atender aos interesses próprios de um grupo, de alguém*". Outra servidora relatou também um episódio de ilicitude:

Eu cheguei lá o processo tava todo errado desde o início. E tiraram uma empresa que tinha mais possibilidade de ficar e botaram uma bem safada. Por quê? Porque essa empresa bem safada tinha gente que era assim com a chefia maior. Ai foi essa pessoa responsável maior me chamou para eu organizar, porque tava todo errado e o Ministério Público já tinha batido em cima e tinha mandado tirar essa empresa e botar a outra. Porque na realidade era ela mesmo que era pra ficar, a que tiraram. [...]eu sei que a pessoa que fez esse processo safadojá é de costume, de hábito dele, fazer a coisa errada. Ele faz... ele tira empresa, ele faz... deita e rola. Faz o que ele quer, tá acostumado. (E7)

Tanto o E6 como o E7 relataram comportamentos ilegais dentro da instituição e ambos afirmaram que as práticas acontecem de modo recorrente. No fato noticiado pelo E6 nota-se o favoritismo, e na narrativa da E7 observa-se o famigerado "fazer vista grossa" para ilícitos cometidos. Bradaschia (2007) discute sobre como o baixo padrão moral pode servir de fomento ao fenômeno debatido. E condutas como as expostas, condenáveis ética, legal e moralmente, espelham, indiscutivelmente, riscos à propagação do assédio moral.

Os servidores entrevistados associaram ainda as possíveis causas do assédio moral na universidade à cultura da sociedade:

Infelizmente, é uma prática que está enraizada na nossa sociedade, não estando a UFPB isenta de sua ocorrência.(E1)

[...] acho que isso já é uma cultura do povo. Se torna a ser uma cultura já. É uma prática tão antiga que se torna uma cultura. (E7)

[...] a universidade ela é na verdade um recorte ali da sociedade, né? Tudo que acontece aqui fora acontece ali dentro também. Então eu acho que é cultural. (E8)

Já estou com mais de 20 anos de profissão e essa cultura independe de instituição. A vaidade é grande na academia. Se você faz alguma coisa legal os colegas fazem tudo pra sabotar tua coisa. [...] existem grupos e esses grupos se enfrentam cotidianamente. Procuro não pertencer a nenhum dos grupos. Tem professores com os quais não trabalho de jeito nenhum. Não é questão de afinidade etc. É pra me preservar mesmo. (E12)

Hirigoyen (2015) adverte que os valores culturais da sociedade moderna, eivados de individualismo, competitividade e ego podem sim exercer influência no surgimento do assédio moral. O depoimento do E12, em especial, traz esses fatores desencadeadores quando aponta a vaidade e a rivalidade acadêmica, já assinalada por Hirigoyen (2015).

A hierarquia verticalizada em demasia, autoritária e centralizadora constitui também parte das falas dos servidores, especialmente dos técnicos administrativos:

Sim, o problema é pessoal, institucional e estrutural. Mas sobretudo estrutural [...] organização hierárquica só funciona com violência e assédio é altamente eficaz. (E2)

Então se você concorda com a pessoa que hierarquicamente é superior a você, tá tudo bem. No momento que você discorda ou que você tenta dizer "não", a pessoa não tá preparada para ouvir um "não". (E8)

Quando têm vergonha de assumir sua identidade ditatorial, esses gestores fazem "reuniãozinha". Aí você chega lá e apenas te repassam as coisas. Se não há o que dialogar - porque não vão considerar os teus interesses profissionais - poderiam apenas mandar o memorando. Pra que reunião, se as decisões já chegam prontas e montadas? (E9)

Numa organização onde o diálogo e a gestão democrática do trabalho perdem força para abordagens centralizadoras e autoritárias, potencializa-se a probabilidade do assédio moral, uma vez que se concentra o poder e promove liderança inadequada, de modo a inibir a ação dos trabalhadores e comprometer a saúde no e do trabalho (BRADASCHIA, 2007; CARAN, 2007; HIRIGOYEN, 2015). Essa rigidez e o engessamento na organização do trabalho podem inclusive provocar a falta de reconhecimento do servidor, seja pelo que ele pode desenvolver, mas não o desenvolve devido a uma liderança excessivamente autocrática, seja pelo que, com a pouca liberdade de ação, já desenvolve, mas não é valorizado.

Nesse sentido, tem-se então outro fator psicossocial presente no discurso dos servidores e reconhecido pela literatura: a falta de reconhecimento pelo trabalho produzido (CARAN, 2007; HIRIGOYEN, 2015). A declaração do E9, abaixo descrita, questiona essa falta e expressa sua inconformidade, além de sentimento de injustiça, dado que colegas do setor tiveram seu trabalho reconhecido, o que, contudo, não lhe ocorreu:

[...] o trabalho dos docentes foi reconhecido, e eles permaneceram em seus cargos, mas o meu não. Quando fui eu que criei o site, alimentei, criei um instrumento de comunicação eficiente pelo whatsapp, que não existia, contribuí bastante com a elaboração de um ebook, escrevi a minuta da resolução, que depois foi aprovada. Nada disso chegou ao conhecimento da gestão? (E9)

No caso em questão, da ausência do reconhecimento surge o sentimento de injustiça, que pode comprometer a autoestima do servidor e colaborar com sentimentos de inutilidade, também entendidos como risco psicossocial segundo Caran (2007). A autora assevera que o sentimento de vazio e inutilidade imposto por uma condição do trabalho consiste em um facilitador ao assédio. A realidade apresentada pelo E9 representa também um cenário

favorável ao surgimento do assédio moral conforme reflete uma injustiça organizacional e a insatisfação e frustração no trabalho, riscos psicossociais relativos à cultura e clima organizacional elencados por Bradaschia (2007).

Os servidores acusaram ainda existir na instituição uma visão desequilibrada entre as categorias de trabalhadores, uma cultura em que se supervaloriza o professor e subestima-se o técnico administrativo. No próprio relato do E9 se verifica esse desequilíbrio ao passo que o reconhecimento acontece apenas para as professoras. Os servidores acreditam que esta distinção entre categorias é uma das principais razões para ocorrência do assédio moral na universidade:

A meu ver, a visão falha de que existe uma distância entre as categorias de docentes e técnicos acaba por gerar a maioria dos casos de assédio moral na instituição.(E1)

O distanciamento entre as categorias, mencionado acima pelo E1 não é um pensamento isolado entre os entrevistados. Outros servidores acusam na instituição a existência do que aqui será denominado de cultura da superioridade docente, a qual tem fundamento na literatura para ser compreendida como risco psicossocial à medida em que contribui para: injustiça organizacional; poderes desbalanceados; piadas e humilhações (BRADASCHIA, 2007); violação de normas ignoradas pela gestão e por superiores hierárquicos (CARAN, 2007); e falta de reconhecimento profissional de categoria (HIRIGOYEN, 2015). Sobre esse poderio, eles dizem:

As relações são muito autoritárias, em função de uma cultura organizacional corporativista, que ancora os técnicos administrativos na condição de eternos subordinados. Isso representa a ausência de perspectivas de crescimento e a atos de humilhação permanente. (E9)

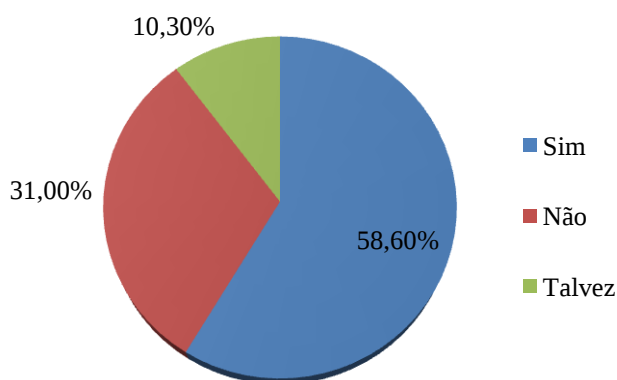
[...] há essa cultura na universidade de tratar os servidores administrativos como hierarquicamente inferiores aos docentes e observa-se um duelo entre egos inflados cuja espada é o currículo lattes. Creio que o problema não esteja na estrutura, mas sim na cultura organizacional, pois órgãos, procedimentos e legislação que amparem a denúncia, apuração, fiscalização e responsabilização existem. O que ocorre é uma má utilização desse aparato. (E11)

Há professores que trabalham no nosso departamento, alguns deles se acham superior a nós . Só que a gente tem uma chefia imediata que é o mesmo chefe desses professores, mas acho que pelo fato de serem professores, doutores acham que são melhores do que nós . E olha que muitos técnicos são mestres e são doutores, mas alguns professores se acham muito melhor do que nós. (E5)

[...] é um ambiente que facilita [o assédio], dada a construção organizacional na própria instituição e da cultura organizacional, que coloca sempre os professores com privilégios [...] existem pessoas que tratam sim o servidor de forma diferente, como a nossa própria direção de centro, que ouvem o servidor, que acolhem o servidor... mas, em sua maioria, os professores, os docentes da UFPB infelizmente eles tratam o servidor como um subalterno e que ele pode assediar. (E13)

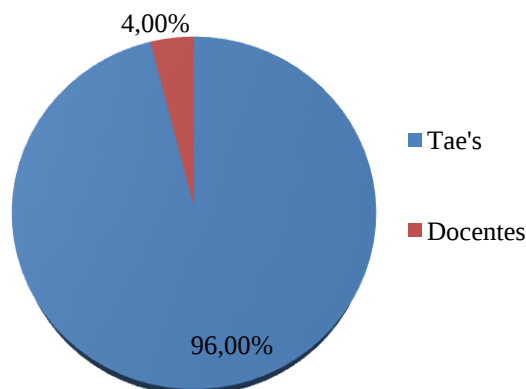
A superioridade docente é, portanto, a sobreposição de professores sobre técnicos administrativos. Dados quantitativos também demonstraram o desequilíbrio de força e poder entre essas categorias. Nos questionários, os servidores responderam se haviam recebido algum tipo de tratamento inadequado em função da categoria a qual pertencem e mais da metade afirmaram que "sim", a categoria já foi razão para tratamento impróprio.

Gráfico 1 - Confirmação de tratamento inadequado



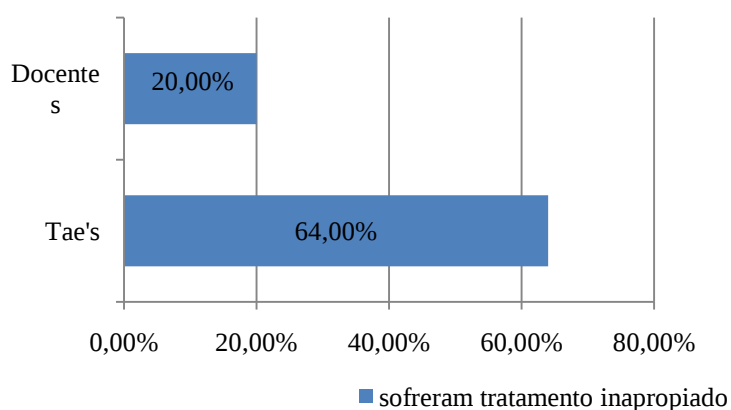
Confirmando a hegemonia docente apontada nas entrevistas, 96% dos respondentes que se sentiram hostilizados são servidores técnicos administrativos, enquanto que apenas 4% são docentes.

Gráfico 2 - Categoria dos que confirmaram tratamento inadequado



Levando em conta que o total de respondentes é composto por 77 técnicos e apenas 10 docentes, foi realizada uma avaliação proporcional a fim de responder quantos entre os professores e quantos entre os servidores técnicos se sentiam hostilizados devido à sua categoria. Os resultados apenas reforçaram a desvalorização já exposta, revelando que 64% dos técnicos administrativos já se sentiram hostilizados em razão da categoria e apenas 20% dos docentes se sentiram do mesmo modo.

Gráfico 3 - Confirmação de tratamento inadequado dentro de cada categoria



Nas entrevistas, a voz dos servidores foi uníssona ao denunciar as distinções e o tratamento desigual destinado às categorias profissionais.

A gente sabe que tem aquela cultura de picuinha de professores com os técnicos. (E5)

O técnico tá ali para ser uma espécie de assistente, de auxiliar do professor. Então assim, tá sempre em função do professor. E isso é muito complicado porque a universidade não limita sua atividade apenas à docência, mas à

pesquisa, à extensão, à própria administração, a relação com a sociedade. (E8)

[...] acontece sempre de em reuniões, na própria reunião para discutir regimento interno do local, de quererem tirar voz e voto dos técnicos administrativos e deixar um peso maior para o professor. (E13)

Acontece [assédio moral na UFPB] porque os professores se consideram estrela, tá? É um ego muito alto. (E16)

A discriminação entre categorias foi inclusive reconhecida por um servidor docente. O professor, que identificou-se como vítima de assédio moral, confessou haver uma cultura de soberania docente na instituição e sugeriu que os efeitos da violência de que foi vítima lhe pesaram menos do que pesariam sobre um servidor técnico administrativo.

Como o agressor está na mesma posição hierárquica e como eu mesmo estou numa posição altamente privilegiada, as agressões não me atingiram muito - quem não tem essa proteção institucional terá uma percepção muito mais apurada do que a minha -. Até que houve uma agressão um pouco mais grave (e mesmo assim pouco ameaçadora). (E2)

O professor sugere que a posição ocupada pelo técnico administrativo em si já lhe conduz para uma consequência provavelmente maior quando do assédio sofrido, confessando o caráter de subalternidade atribuído aos técnicos. Hierarquicamente, estes são vistos como inferiores e essa relação desigual de poder permite que abusos sejam cometidos por docentes sob certa proteção institucional.

A cultura da superioridade docente ou da subalternidade dos técnicos, segundo os servidores, é promovida pela própria estrutura e organização do trabalho dentro da universidade. A maioria dos cargos de chefia, eles alegam, se destinam exclusivamente aos professores e esta categoria desfruta de privilégios não alcançados pela categoria dos técnicos administrativos.

A maioria dos cargos de confiança são políticos e não por capacidade, essas pessoas também exercem o poder de uma forma tacanha, de uma forma mesquinha. Então, assim, tem que mexer com as estruturas. (E8)

[...] a estrutura organizacional da instituição é para atender o interesse dos docentes. A estrutura é pensada para os docentes. Os docentes é que gerem a instituição. Tudo ou maior parte é direcionado ao interesse do docente, para proteger e prevenir docente. As legislações da própria instituição, o formato de que a instituição conduz as coisas....Por exemplo, o simples fato do processo de afastamento para técnicos administrativos...temos que nos inscrever por um edital para sabermos se temos possibilidade de tentar um afastamento. Claro que ainda sempre condicionado as nossas chefias, que

são docentes. Enquanto os docentes, basta ser aprovado no departamento que ele faz parte por seus colegas, em um órgão colegiado. (E10)

A forma pela qual a gente organiza o trabalho ainda é uma forma muito hierárquica, herança de uma ditadura. Ainda tem muita coisa da ditadura dentro da universidade. (E12)

A própria estrutura organizacional da UFPB ela favorece o assédio por conta dos próprios cargos de chefia serem historicamente ocupados por professores, né? Então professor sempre nessa posição de superioridade já facilita a própria atitude de assediar o subalterno, né, como eles nos tratam. (E13)

[...] o professor ele não tem a cobrança do ponto eletrônico, o servidor sim; o professor ele não tem por bem dizer uma chefia imediata que cobre a produtividade dele, o técnico administrativo sim ; e historicamente o professor ele era mais qualificado que o técnico administrativo dentro da UFPB, então isso gerou também uma cultura de achar que o servidor sempre é inferior. É a cultura da subalternidade. (E13)

O estudo de Bradaschia (2007) alerta sobre poderes desbalanceados e os classifica como riscos psicossociais ligados a aspectos da organização do trabalho. Logo, a correlação feita pelos servidores entre a estrutura da universidade e à manifestação do assédio moral parece muito bem aplicada e ter respaldo no que dizem os estudiosos sobre o tema. Para os servidores, essa estrutura da instituição acaba por permitir que mandos e desmandos aconteçam na relação entre chefia, geralmente docentes, e subordinado, técnicos administrativos em sua maioria.

Eles nos mandam fazer atividades fora do contexto do trabalho. Eu passei no concurso para ser... trabalhar em laboratório na parte técnica do laboratório, mas eles nos mandam fazer coisas que não tem nada a ver com o nosso trabalho. E eles deixam isso bem claro, que se a gente não fizer eles vão tomar medidas, né? Como se eles não tivessem fazendo nenhum tipo de assédio. Poucos dizem "não, eu não vou fazer" e a maioria diz "sim" para evitar constrangimentos dentro do setor, para o setor não ficar difícil. Para o setor não ficar mais difícil ainda. (E4)

É sempre com caras e bocas quando vão inclusive homologar nossas frequências ou então precisam assinar algum documento. Sempre com reclamações de que é muito trabalhoso mexer em Sipac, né? E sendo que o próprio chefe foi quem escolheu estar na chefia, né? E sempre botando dificuldade. Meio que a gente precisa ficar correndo atrás dele sempre para assinar um documento. Às vezes não quer elaborar o documento, nós precisamos elaborar o documento para ela só assinar, entre outras. (E13)

Há setores que os chefes são perseguidores. São eles que "acha" que sabem pensar e executar as atividades profissionais, acham que os funcionários servem apenas para executar tarefas. (E16)

Essa cultura de supervalorização docente e desvalorização dos tae's também foi observada num estudo realizado por Nunes et al. (2017). Os resultados desse estudo demonstraram que no imaginário coletivo características positivas são geralmente associadas a professores. Na contramão, servidores técnicos administrativos são com frequência vistos como pouco úteis. Abaixo, as palavras do E8 parecem ir ao encontro do que se verifica no estudo citado:

E assim, eu acho que acontece muito porque [...]o pessoal da velha guarda costuma, professor especialmente, costuma tratar técnico como subalterno e não como um colega que tá no mesmo nível. [...] aquele pensamento tacanho de que o profissional que dá aula é um profissional que pensa, é um profissional intelectual. Então o professor ele tá nessa função, e o técnico administrativo ele executa funções práticas e por isso o trabalho dele é inferior. Como se a técnica também não exigisse uma intelectualidade, né? (E8)

Outros fatores potencialmente desencadeadores do assédio moral enunciados pelos servidores foram o corporativismo e o desejo pelo poder, ambos discutidos pela literatura (HIRIGOYEN, 2015; HELOANI; BARRETO, 2018).

Porém, alguns assédios ocorrem pelas pessoas serem ruins mesmo, por abuso de poder, falta de amor ao próximo, falta de empatia, por egoísmo e em busca de ascensão. Para alcançar cargos privilegiados, certos assediadores são verdadeiros rolos compressores que passam por cima de qualquer pessoa. (E3)

Se for um assédio que foi um docente para com o servidor técnico, geralmente a gente vai levar a situação para outro docente. Então aí há o corporativismo, sabe? [...]Eu senti isso, que apesar de eu ter tido o apoio para abrir um processo administrativo, mas também nas entrelinhas eu vi que era um docente protegendo outro docente. Ficou muito... É uma linha muito tênue, mas que deu pra gente perceber que era um docente protegendo o outro, apesar de querer que... incentivar, digamos assim, e orientar para que eu abrisse um processo administrativo. (E4)

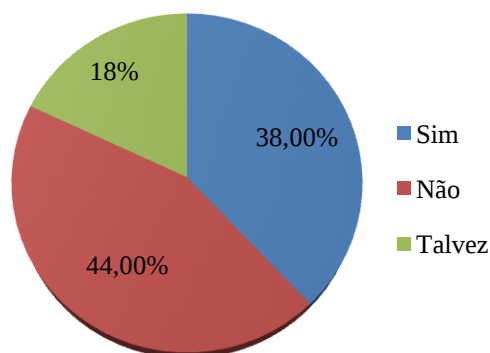
Há, no entanto, uma convivência entre professores que, enquadrados na mesma categoria funcional, colegas de profissão, não querem desagradar uns aos outros. Essa postura norteou, por sua vez, a não formalização da denúncia documentada. A superioridade docente no âmbito universitário confere, quase sempre, razão e poder absoluto a eles. (E15)

Como expõem as falas dos servidores E4 e E15, o corporativismo de que falam se refere à categoria de professores, o que coaduna com outras falas e fortalece a ideia de existência de uma superioridade docente na universidade.

4.1.1 Preconceito e discriminação

Considerando que determinados grupos estão mais propensos a certas violências e, portanto, também ao assédio moral, esta pesquisa buscou identificar também a existência de preconceito, nas suas mais variadas formas, quer em razão de cor, gênero, orientação sexual, credo ou outra diversa. Conforme evidenciam Barreto (2005), Hirigoyen (2015), Santini, Tosta e Nunes (2017) entre outros autores, o preconceito e a discriminação também constituem fatores favoráveis à manifestação da violência moral no trabalho. E os resultados encontrados neste estudo confirmam essa afirmação. Indagados se já haviam passado por alguma circunstância que os levou a enxergarem-se como vítimas de alguma sorte de preconceito, 23% dos servidores responderam que sim. E, destes, 95% alegaram também assédio moral. Dito de outra forma, 95% daqueles que foram vítimas de preconceito sofreram também assédio moral. Em análise inversa, o resultado também é expressivo e aponta para mesma direção: práticas preconceituosas representam risco de assédio moral. Do total de servidores que se disseram vítimas de assédio, mais da metade afirmaram também já ter sido vítimas de preconceito ou, pelo menos, suspeitar de que já o tenham.

Gráfico 4 - Vítimas de assédio moral que também sofreram preconceito



Os dados podem indicar uma associação entre as duas variáveis, principalmente associados a depoimentos de servidores que insinuam a ocorrência de violência moral estabelecida em cima de questões raciais, por exemplo, como se observa nas falas do E8 e do E9.

Então especialmente quando é, por exemplo, um homem com cabelo maior, que tem que cortar ou fazer a barba; uma mulher, por exemplo, negra com

cabelo *black*. Ela é, vamos dizer assim, constantemente assediada para alisar o cabelo. Eu já vi isso acontecer, né? (E8)

A Ouvidoria já havia se comunicado com a Direção de Centro e a chefia de departamento e me trataram de forma preconceituosa, talvez racista. (E9)

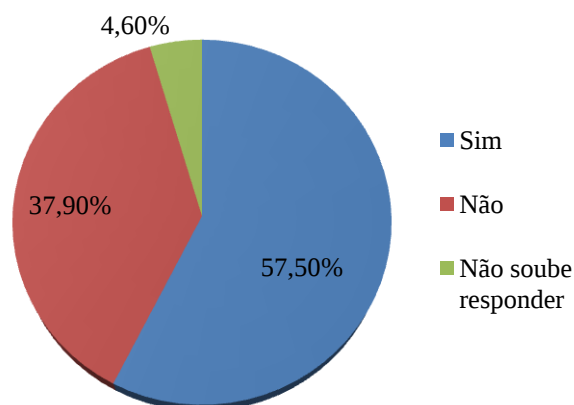
4.2 ASSÉDIO MORAL E ATITUDES HOSTIS

Esta categoria traz a caracterização do assédio moral e das atitudes hostis experimentadas pelos servidores. A distinção entre assédio moral e atitudes hostis se justifica no fato de que nem toda ação negativa reflete violência moral, embora ambas as situações demandem enfrentamento. Para esta análise, os comportamentos hostis foram classificados segundo as categorias de assédio moral de Hirigoyen (2015). É imperativo alertar, vislumbrando afastar confusões e interpretações distorcidas, que foram tratados como sinônimos os termos: situação/hipótese de assédio; comportamento negativo; e atitudes hostis (ou semelhantes), os quais fazem alusão às hipóteses de assédio moral relatadas pela autora já mencionada.

4.2.1 O assédio moral auto declarado

No questionário de esta pesquisa foi apresentado aos servidores o conceito de assédio moral com base na autora Hirigoyen (2002). De todos os servidores respondentes, 57,5% se identificaram como vítimas de assédio moral; 37,9% negaram que sejam vítimas; e 4,6% não souberam responder. O número é bastante expressivo e representa mais que o dobro do percentual obtido em estudo semelhante, realizado por Nunes (2011), também numa universidade federal, onde 27% dos servidores se disseram vítimas de assédio na instituição.

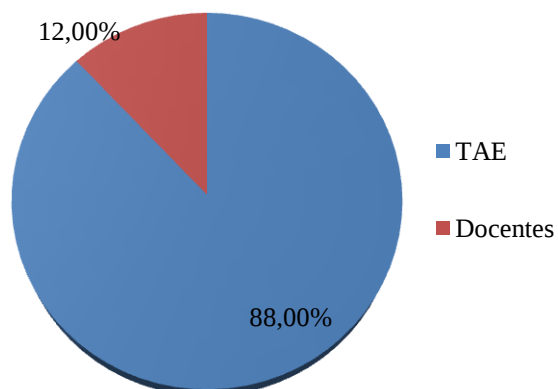
Gráfico 5 - Identificação como vítima de assédio moral



4.2.1.1 Categoria profissional das vítimas

Do montante de pessoas que se afirmaram vítimas de assédio, ao todo 50 servidores, 88% pertencem à categoria de técnicos administrativos (tae) e 12% pertencem à categoria de docentes.

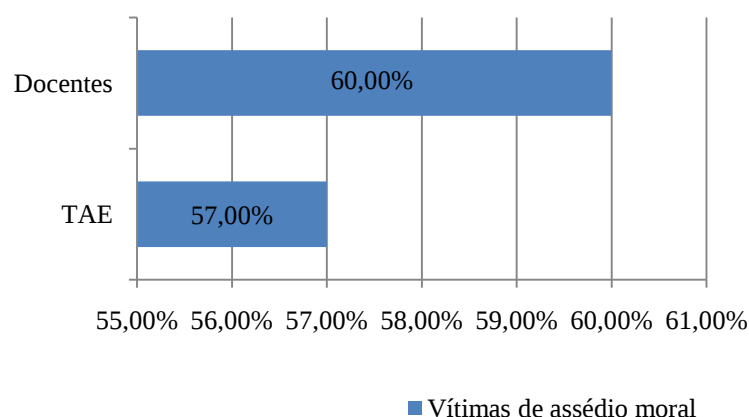
Gráfico 6 - Categoria profissional a que pertencem as vítimas



4.2.1.2 Ocorrência dentro das categorias

Dentro de cada uma das categorias, porém, os percentuais encontrados são proporcionalmente semelhantes, o que implica dizer que, na amostra desse estudo, professores e servidores técnicos administrativos sofrem a assédio moral em proporção parecida, como exhibe o gráfico:

Gráfico 7 - Percentual de vítimas de A.M dentro da categoria



4.2.1.3 Categoria profissional dos autores

Apesar de aparente semelhança nos níveis em que ambas as categorias sofrem assédio moral na instituição, quando investigados os autores da violência, constatou-se que, majoritariamente, o assédio moral é praticado por professores. Os resultados confirmam que 67% dos docentes que se identificaram como vítimas de assédio tiveram outros docentes como seus agressores; enquanto que apenas 17% afirmaram ter sido vítimas de técnicos administrativos; e estes, por seu turno, em 84% dos casos, foram assediados por docentes. Ambas as categorias também admitiram já ter sofrido assédio moral ascendente, praticado por estudantes, como detalha o quadro abaixo:

Quadro 6 - Descrição dos agressores

VÍTIMAS DOCENTES	
Categoria dos agressores	%
Docentes	67%
Tae's	17%
Aluno	17%
VÍTIMAS TAE's	
Categoria dos agressores	%
Docentes	84%
Tae's	52%
Aluno	16%

Fonte: elaborado pela autora

Contudo, vale frisar, que nas entrevistas não houve relato de comportamentos negativos praticados por alunos ou técnicos. Todos os episódios de assédio moral percorridos foram executados por professores, a maioria em posição de chefia. As histórias descritas abaixo são alguns dos diversos exemplos de violência moral praticada por docente narrados pelos servidores:

Quando eu fui tentar entrar no mestrado, participar de uma seleção, eu fiz um projeto, meu projeto foi elogiado, eu fiz uma boa prova e a minha prov...e eu passei nessa prova. E depois, de algum modo, não me classificaram o suficiente para entrar no programa, dessa vez que eu tentei. [...] E depois conversando com a professora eu ouvi ela me falar assim muito claramente - aquela velha coisa de falar em off, né? - "olha, porque vocês técnico administrativos quando entram no mestrado vocês só estão entrando por conta do plano de carreira, vocês só entram para terminar o mestrado e ter um aumento de salário. [...] Ela falou claramente isso e que por conta disso, que a gente entrava só com vistas a ter um acréscimo de salário no plano de carreira, nós empobrecíamos a discussão dentro da sala de aula, empobrecíamos a discussão no programa, teríamos uma participação pífia nas discussões em sala de aula e por isso que havia uma má vontade para que os técnicos entrassem. (E8)

[...]tem alguns professores que são perseguidos também pelas chefias. Inclusive teve eleição para o chefe de departamento e o chefe que ganhou, segundo os votos computados no SigEleição, favoreceu ao professor que apóia os técnicos. E de 17 votos, 16 foram pra esse professor. Então o que aconteceu? Fizeram uma reunião e mudaram os votos e deram ganho para outra professora, que é amiga... foi apoiada pelas chefias antigas, chefias perseguidoras. E o professor inclusive entrou com recurso. Estamos aguardando a resposta, mas ficamos, assim, "Como é que se pode mudar o resultado de uma eleição?". E esse professor que foi eleito ele era um dos professores que era perseguido. Então eu vejo como continuação da perseguição. E o pior de tudo é que quando saiu o resultado do SigEleição, saiu o número de votos dos professores para cada candidato, saiu o número de votos dos técnicos e saíram o dos alunos. Como a maioria votou na Chapa X, se a Chapa Y realmente permanecer ganhadora, com certeza o assédio vai continuar. Porque eles viram que a gente votou na Chapa X. Então vai ser mais um motivo de perseguição. (E5)

Em outro episódio e com outra chefe, a colega também teve que lidar com o favoritismo da chefe. Como era secretária, a chefe passou a tratá-la mal quando pediu que ela cortasse o ponto dos colegas, mas não agia quando professores assinavam o ponto de um mês completo, incluindo sábado e domingo. Além de não tomar providências contra os professores, falava que ela não tinha nada a ver com a situação. O clima tenso levou a discussões. [...]a chefe era...se dava muito bem com ela, mas a partir do momento que pediu para ela cortar o ponto dos funcionários que chegavam atrasado e que não iam aí ela se ela se opôs, viu? Foi uma briga feia e ela ficou hostilizando muito ela. Era um clima tenso demais...porque teve um dia que chegou um professor lá e pegou o livro de ponto e assinou o mês todinho, assinou sábado, domingo, feriado, tudo isso. E quando ela foi questionar a chefe, né,

na época "olha aqui, o professor assinou, o que é que faz?!". Ela disse "não, você não tem nada a ver com isso".(E3)

4.2.1.4 Testemunharam assédio moral

Em busca de vestígios que pudessem, juntamente com outros dados, demonstrar a dimensão da violência moral na universidade, os servidores foram questionados se conheciam ou já tinham ouvido ou visto episódios de assédio moral na instituição. E o resultado mostrou que 90,8% deles sim já passaram por essa experiência.

4.2.2 Situações de assédio moral

Neste tópico são apresentadas as experiências com atitudes hostis relatadas pelos servidores, através tanto dos questionários quanto das entrevistas. As situações experimentadas foram divididas e classificadas em ações que: deterioram as condições de trabalho; isolam ou recusam comunicação; atentam contra dignidade; e ameaçam ou agredem verbal, física ou sexualmente o trabalhador (HIRIGOYEN, 2015). Cumpre esclarecer que constam aqui informações referentes a todas os comportamentos negativos assinaladas pelos servidores, independente de aqueles que as vivenciaram terem se auto declarado vítimas de violência moral no trabalho ou não. Os relatos dos entrevistados, porém, são todos de pessoas que se auto declararam vítimas e/ou testemunhas de violência moral no trabalho.

Consideradas 30 atitudes hostis, extraídas das hipóteses de assédio moral de Hirigoyen (2015), 85% (74 respondentes) dos servidores já experimentaram ao menos uma situação de assédio moral. Ou seja, mesmo aqueles que não se identificaram como vítimas, isto é, aqueles que responderam "não" ou "não sei responder", 65% deles revelaram ter passado por situações que, a depender de sua repetição, podem configurar violência moral. O dado sugere que o percentual de vítimas de assédio na instituição pode ser superior a 57,5%, obtido por auto declaração, como exposto no item 4.2.1.

A descrição das hipóteses de assédio moral expostas pelos servidores, apresentada adiante, se organiza da seguinte maneira: dados quantitativos apresentados em quadros demonstrativos, cujo conteúdo compõe-se de situações de assédio moral e percentual de servidores atingidos; e dados qualitativos apresentados em forma de relato direto, evidenciando a experiência particular de cada servidor entrevistado. Logo depois, são

examinados frequência; perfil de agressores; realização de denúncias; e consequências sentidas.

4.2.2.1 Descrição dos comportamentos negativos e/ou assédio moral

a) Deterioração proposital das condições de trabalho

A "deterioração proposital das condições de trabalho", conforme mostra o quadro a seguir, foi a forma de assédio moral mais apontada pelos respondentes dos questionários.

Quadro7 - Deterioração das condições de trabalho

DETERIORAÇÃO PROPOSITAL DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO	(%)
Sobrecarregaram você de novas tarefas	(53,4%)
Atribuíram a você tarefas inferiores ou superiores às suas competências	(50,7%)
Foram omitidas de você informações úteis para que realizasse suas tarefas	(46,6%)
Contestaram sistematicamente suas decisões ou criticaram seu trabalho de forma injusta ou exagerada	(41,1%)
Pressionaram você a não fazer valer seus direitos (férias, horários etc...)	(30,1%)
Induziram você ao erro	(17,8%)
Agiram de modo a impedir ou dificultar obtenção de promoção	(16,4%)
Privaram seu acesso a instrumentos de trabalho	(15,1%)
Retiraram trabalho que normalmente lhe compete ou não lhe atribuíram tarefas, deixando você sem atividades	(15,1%)

Fonte: elaborado pela autora

Os dados colhidos qualitativamente, através das entrevistas, assinalam convergência com as informações constantes do quadro e reforçam as práticas nele elencadas. É o que se observa, por exemplo, nos depoimentos de servidores que reclamaram de sobrecarga no trabalho:

Como era muito rápida, trabalhei intensamente. Fui uma espécie de scanner humano, que digitalizou grande quantidade de documentos. Cheguei a ser

nomeada de “exímia digitadora”. Houve um tempo em que digitava por cinco, seis horas seguidas, em móveis sem ergonomia apropriada para digitadores e sem pausa para alongamentos.(E3)

O cara não faz nada, o cara passa um ano pra fazer dois processos. Eu faço 13. A licitação mais simples é 45/60 dias. Tem licitação que você passa um ano trabalhando nela.[...] Eu já tinha um monte de tarefa, porque uma licitação quando você termina, a gente tem no mínimo 25 tarefas que você teve que cumprir. Em uma. E quando você tem 13 processos?[...] Ele chegou assim "Eu queria que você fizesse isso". Eu digo "Olha a fila aqui, eu sinto muito, mas tem gente aí que passa o ano todinho e, quando faz, faz dois processos.[...] É bem comum pegar um monte de tarefa que era pra 10 e botar pra um porque sabe que ele dá conta. (E7)

Quando cheguei na UFPB meus chefes imediatos me chamaram pra uma reunião pra explicar que quem chega tem de pagar um imposto. E esse imposto seria ter mais disciplinas do que é exigido em resolução. Como eu estava chegando e na minha outra instituição eu trabalhava muito não tive problema em aceitar. Só que o meu horário era horrível, dava aula manhã e noite praticamente todo dia. E isso não sobrava tempo pra outras atividades como as de pesquisa e extensão. Isso durou um ano. Enquanto todos tinham duas disciplinas eu tinha seis ou sete. (E12)

[chefia] mantém-se comparando o serviço público ao privado; julgando que participar de reuniões, atuar em comissões, por exemplo, são atividades “extras”, não computadas na jornada laboral; restringindo atribuições previstas ao cargo e delegando outras não inerentes; solicitando uma postura que afronta o código de ética da profissão. (E15)

Em todos os relatos observa-se a naturalização do excesso de trabalho, ao passo que conhecem a capacidade do servidor em executar uma tarefa e a exploram indevidamente, como sugere a E7. No narrado pelo professor, E12, a sobrecarga inviabilizou a realização de outras atividades, inclusive as próprias de pesquisa e extensão. Ainda no tocante à sobrecarga, a E15 afirmou que sua chefia chegou ao ponto de querer que atividades próprias de seu trabalho não fossem computadas em sua jornada laboral. A execução disso, no entanto, não geraria a contrapartida de pagamento extra ou banco de horas, culminando tão somente no aumento ilegal da carga horária da servidora. No caso da E3, além de excesso de trabalho, nota-se ainda o não fornecimento dos meios e recursos apropriados ao desenvolvimento de suas atividades. Foram-lhe privados instrumentos de trabalho, realidade também experimentada por outro servidor, cuja chefia não lhe autorizava o uso da impressora do setor:

[...] havia uma impressora e um computador novos no setor, mas meu chefe me proibia de utilizá-los para atender às demandas departamentais, sob a justificativa infundada de que ela seria de uso exclusivo dos professores. Acontece que tais equipamentos NUNCA eram utilizados pelos professores e ficavam lá no departamento como se fossem peças decorativas. Entendo esta conduta como abusiva pois restava-me para uso apenas um computador

muito mais velho, que, não raro, apresentava problemas, prejudicando o bom andamento das atividades do setor. Em virtude disso, quando havia a necessidade de impressão de algum documento, eu era obrigado a salvá-lo num pendrive, fechar o departamento, pedir que o solicitante de tal documento me esperasse ou me acompanhasse até um bloco distante, cujo caminho me sujeitava à sol e chuva, correndo o risco de danificar a impressão. (E11)

A atitude da chefia de impedir que o servidor usasse a impressora, objeto indispensável ao exercício de suas atribuições, submete o setor a um atraso em suas demandas e remove do servidor a autonomia que lhes foi conferida em lei, sendo esta também uma forma de assédio moral, como explica Hirigoyen (2015), de modo que o trabalhador fica exposto a condições impróprias de trabalho e estas o fazem parecer incompetente, dada a inviabilidade de cumprimento de suas responsabilidades. Em outro episódio, a privação de instrumento de trabalho custou a integridade física de uma servidora, que sofreu intoxicação após o derramamento de ácido no laboratório onde é lotada. O acidente poderia ter-lhe custado também a vida, não fosse o socorro de outra colega servidora. A chefia, no entanto, debochou da situação:

Se a gente tivesse a máscara de gases, como a gente havia solicitado há anos, isso não tinha acontecido. Então eu passei duas horas no oxigênio e depois eu arqueei, do meu próprio bolso, toda medicação que foi preciso depois. E eu entrei em contato com o chefe relatando, né, o que tinha acontecido e que a gente... e isso provava que a gente necessitava dessa máscara de gases. E ele começou a rir de mim e disse "Por quê? Você vai se acidentar de novo?" Kkkkkk, começou a sorrir. Eu disse "Você acha que foi brincadeira o que eu passei?" e ele ficou sorrindo da minha... zombando da minha situação. E isso claramente... isso é um assédio moral. Isso é um assédio. Ele não deu apoio nenhum. Apoio nenhum. Pelo contrário, ele ficou zombando da minha situação. E até hoje essa máscara para gases não chegou até nós. (E5)

Mesmo se tratando de um acidente de trabalho, de uma circunstância perigosa que poderia ter tido um desfecho ainda mais desagradável, a chefia, não satisfeita apenas com o deboche, ainda manteve a servidora exposta à insegurança provocada pela ausência do equipamento de proteção.

Em outro relato, um servidor conta que uma das formas pelas quais sofreu episódios de assédio moral na instituição foi através da privação não de recursos, mas de informações. Esperar que alguém execute determinadas tarefas sem oferecer-lhes as informações e condições necessárias para o seu desenvolvimento traduz um modo sutil de fazer com que o trabalhador pareça incompetente, especialmente porque é da eventual falta decorrente da

ausência de instrução que surgirá esse estigma. E, sobre isso, o servidor explana bastante consciência:

Eu não tive direito a ter acesso ao processo. Isso é assédio? Mandar você fazer uma coisa sem que você tome conhecimento do que vai fazer, como vai fazer, sem ter acessos as informações. Eu recebi só a portaria [...] a montagem é pra você ser fantoche. Fantoche, pra mim, é uma forma de assédio. Você foi mandado fazer uma coisa e você não foi subsidiado para fazer aquilo [...] então, no meu entendimento, isso de me deixar vulnerável para ser classificado como incompetente, como preguiçoso, que é funcionário público, essas coisas... Pra mim, isso é uma forma de assédio. Porque você fica perdido. (E6)

Alguns servidores também alegaram ter sofrido desvio de função, manobra que atenta contra a ética e os princípios da administração pública, mas que, segundo os entrevistados, parece ser algo comum na universidade:

Fui orientada pelo médico a não digitar ou realizar movimentos repetitivos para não piorar minha situação. Meus chefes, à época, não compreenderam. Os elogios de outrora sumiram, dando lugar a cobranças que eu não podia responder. Me senti hostilizada. Como a “máquina de digitalização” havia quebrado, ao invés do repouso que necessitava, fui praticamente obrigada a realizar funções que não eram minhas. Pior, que requeriam movimentos repetitivos!(E3)

[...]coisas assim absurdas que ela mandava a gente fazer que não tinha nada a ver com o nosso trabalho, como até hoje não tem, mas para evitar confusão a gente fazia. (E4)

Passamos por várias chefias e fomos coagidos a fazer tarefas que não cabiam na nossa função. [...] Por várias vezes eu e colegas fomos humilhados. Assédio moral também está relacionada a humilhação, professor que vem falar aos gritos, colegas de trabalho, na verdade, vem falar os gritos conosco na frente de demais alunos, isso também é uma forma de assédio moral. (E5)

Além do desvio de função, presente em todas as falas acima descritas, evidencia-se ainda o desrespeito para com a saúde do trabalhador, o que se observa no relato da E3, que afirmou ter recebido atribuição de atividades incompatíveis com seu estado de saúde. Este relato demonstra, conforme a concepção de Heloani e Barreto (2018), que o valor da servidora estava sendo medido pela sua capacidade de produção, a qual, quando reduzida em razão de doença, motivou sua hostilização e desvalorização.

Sonegar direitos legalmente previstos é outra maneira de degradar as condições de trabalho e, portanto, outra forma que a violência moral no trabalho pode assumir. Essa dinâmica do assédio foi exposta em alguns fatos narrados pelos servidores:

[...] a colega estava grávida, sofreu início de aborto e ao entregar o atestado para o chefe além de não aceitar, ele a devolveu para o RH, alegando que não queria funcionária doente.(E3)

Quando eu fui fazer meu mestrado e eu falei com a minha chefe imediata, ela sugeriu que por acaso se eu pedisse para me afastar, que é lei né? A gente sabe que nós somos acobertados por lei. Quando a gente se afasta para fazer mestrado, doutorado, a gente tem esse direito garantido. Então ela disse que se eu fizesse isso, nesse intervalo, ela iria chamar outro profissional para ficar no meu lugar e que quando eu voltasse a atuar eu poderia nem ficar em João Pessoa, poderia até ir para qualquer campus da Paraíba [...]E aí eu com medo porque eu tinha minha mãe na época e eu sabia que ela não ia aguentar ir embora para outro... pro interior, entendeu? Então eu acabei fazendo mestrado sem pedir afastamento e foi um momento muito difícil, porque ela não aceitava que a gente tivesse fazendo, né? (E4)

[...] também nos é dificultado até os nossos afastamentos para qualificação, capacitação, né? A gente percebe ainda uma... como é que eu posso dizer? Um incômodo maior ainda da chefia por nos ver à vontade e estarmos nos qualificando [...] e quererem botar dificuldade para dar autorização, o aval para afastamento. (E13)

[...] uma promoção que pode ser retirada; é um benefício que pode ser negado [...]é processo seu que some, você dá entrada no seu pedido de férias e, inexplicavelmente, se homologam as férias de todo mundo, mas a sua é negada porque naquele período você não pode tirar férias [...] no meu setor, por exemplo, que eu tinha que escolher se eu trabalhava no Natal ou no Ano Novo - eu não podia folgar nos dois - , sempre que eu dizia "quero folgar no Ano Novo" me colocava no Natal, entendeu? Então esse tipo de coisa que você percebe que não é coincidência. Acontece uma vez, duas, três. É um processo de progressão de carreira que você dá entrada e de repente - era para ser homologado esse mês - vai para o fim da fila ser homologado mês que vem. Quer dizer, aquele um mês ali você perdeu de receber aquele valor. Mesmo que receba retroativo, mas tem todo um desgaste, né, desse processo. (E8)

A situação apresentada pela E3 demonstra o desmando na conduta da chefia, que não só negou o direito de ausência ao trabalho da servidora, mas ameaçou-lhe devolução para o setor de gestão de pessoas da universidade. Nas histórias relatadas pelas servidoras E4 e E13, a negativa se manifesta através de ameaças e embaraços ao direito que lhes permite o afastamento de suas atividades laborais para qualificação profissional. Na fala do E8, o servidor cita dificuldades impostas ao direito de progressão e também de férias.

Verificou-se que o assédio moral na instituição é ensejado ainda pela remoção da autonomia do trabalhador e de tarefas que normalmente lhe competem, como apontam as falas dos servidores E2 e E11:

Sofri uma tentativa de ser removido de uma disciplina. A chefia usou de sua autoridade para me atingir, alegando uma justificativa que não se sustenta. Simulou a preocupação pedagógica para realizar a manobra baixa de me remover de disciplina pela qual tenho apreço sem justificativa plausível. (E2)

Durante vários meses trabalhei com uma chefia extremamente autoritária que mantinha condutas de assédio moral. Uma das atitudes de abuso realizada pelo meu chefe na época foi impor que qualquer procedimento no trabalho lhe fosse previamente comunicado. O problema dessa imposição é que eu era obrigado a pedir-lhe autorização até para a realização das rotinas administrativas mais básicas e óbvias, para as quais já existia um padrão procedimental a ser seguido. Isso era claramente uma forma de me humilhar e exercer controle, retirando totalmente a minha autonomia de direito para realizar as atribuições inerentes ao meu próprio cargo. Tal condição atrasava o atendimento às demandas, uma vez que eu precisava sempre procurá-lo pessoalmente ou entrar em contato com ele previamente via e-mail ou telefone, e às vezes ele demorava a responder, “engessando” o andamento das atividades departamentais. (E11)

No primeiro caso, a atitude da chefia teve motivação exclusivamente pessoal, o agressor fez prevalecer sua vontade sem nenhuma demanda laboral que justificasse sua decisão, incorrendo, pois, em abuso de poder. No exposto pelo E11 o abuso de poder é ainda mais escancarado, haja vista que a chefia interfere em atribuições legalmente instituídas, as quais autorizam a vítima a agir. Apesar disso, a chefia insiste em impedir que o servidor aja com autonomia. A postura autoritária, segundo o servidor, teve início com uma atitude proativa sua que foi confundida com insubordinação:

[...]dei certo encaminhamento a uma demanda, pois já era um servidor experiente, tinha aproximadamente 4 anos de instituição, e sabia que a única providência a ser tomada seria aquela que tomei. [...] Bem, esta seria a reação esperada de uma chefia “normal”, mas ele reagiu de modo diametralmente oposto: repreendeu-me severamente, acusou-me de ser insubordinado pois havia passado por cima da autoridade dele e a partir de então, ordenou que eu lhe pedisse autorização para toda e qualquer atividade a ser desenvolvida no setor. (E11)

O servidor complementou sua fala revelando que a falta de competência da chefia foi fator de contribuição para que o assédio moral se manifestasse. Muitas vezes, no serviço público, os cargos de gestão são ocupados por pessoas sem a qualificação necessária para ocupação do cargo, realidade possibilitada por cooptações e clientelismo presentes nessas instituições (HIRIGOYEN, 2002; BARRETO, 2005). Sobre a inaptidão da chefia, o E11 conclui:

[a chefia] não tinha muito domínio das rotinas administrativas e burocráticas do setor. Então, muitas vezes ocorriam atritos, pois ele me exigia realizar atividades que estavam em desacordo com o correto trâmite. Eu pacientemente tentava alertá-lo de que aquela não seria a forma correta de executar a atividade, mas, na maioria das vezes, minha competência profissional era colocada em descrédito e ele desconsiderava o que eu dizia. Obviamente muitos conflitos ocorreram porque caso eu acatasse suas ordens, estaria executando minhas atribuições de forma irregular e talvez até incorrendo em ilegalidades. Qualquer tentativa de diálogo, portanto, era prejudicada, tão grande era sua intransigência. (E11)

Também no âmbito da distribuição de tarefas, outra servidora, E7, afirmou que foi vítima de assédio moral quando passou a receber serviços de complexidade inferior à sua competência:

Até o momento que eu não tinha uma graduação, o povo fazia isso [tratar com grosseria], encostava você no chinelo. "não, porque isso assim", "porque você não tem capacidade para isso", "porque você não fez isso" [...] botando você pra fazer todos os serviços que outras pessoas também poderiam fazer, serviço leve que outra pessoa poderia fazer, entendeu? (E7)

Críticas exageradas ou injustificadas também estiveram presentes nas situações expostas pelos servidores. Nesse sentido, a E13 afirma que até mesmo as suas colocações, realizadas dentro da sua área de conhecimento, foram questionadas, como se não houvesse de sua parte competência para isso. Já no caso narrado pelo E2, o docente admite que seu trabalho era sistematicamente contestado sem haver, no entanto, uma abordagem pedagógica que lhe corrigisse os possíveis erros. Ao contrário, o tratamento era sempre acompanhado de abordagens ríspidas, mas disfarçadas por um clima de tensão sutil. Hirigoyen (2002) e Barreto (2005) defendem que esta é uma estratégia comum do agressor para manter-se impune. Em relação aos julgamentos inautênticos, os entrevistados contaram:

Fomos cobradas em várias reuniões, foram contestadas nossa experiência quanto a própria profissão e conduta ética, [...] era questionado quanto tempo de formada tínhamos para manifestar aquelas colocações. [...] como fôssemos servidora jovens inexperientes que não soubéssemos de nada. (E13)

São comentários depreciativos em reunião; apontamento de erros sem método pedagógico; abordagens ríspidas; ausência de colaboração com o trabalho do setor nas funções que lhe competem. Há anos eu sofro agressões parecidas, todas provocadas pela mesma pessoa. Ele cria um clima de tensão sutil para jamais ser realmente acusado de alguma coisa e assim eu me torno o único a sentir os efeitos das agressões. (E2)

b) Atentado contra dignidade

As hipóteses de assédio moral por atentado à dignidade foram a segunda categoria mais marcada pelos respondentes, sobretudo nas ações de desacreditar alguém na presença de terceiros; espalhar rumores ou criticar a vida privada de alguém; e humilhar com termos ofensivos.

Quadro 8 - Atentado contra dignidade

ATENTADO CONTRA A DIGNIDADE	(%) SERVIDORES
Desacreditaram você na presença de terceiros	(26%)
Espalharam rumores ao seu respeito ou criticaram sua vida privada	(26%)
Usaram contra você insinuações de desprezo (suspiros, olhares, levantar de ombros) ou humilharam você com termos ofensivos	(23,3%)
Zombaram de sua origem (naturalidade/nacionalidade) ou implicaram com suas crenças religiosas ou convicções políticas	(8,2%)
Atribuíram-lhe tarefas humilhantes	(6,8%)
Atribuíram-lhe problemas psicológicos (chamaram você de louca/o)	(6,8%)
Zombaram de suas deficiências ou aparência ou foi imitada/o ou caricaturada/o	(2,7%)

Fonte: elaborado pela autora

Observou-se que todas as situações listadas no quadro também foram também identificadas nas experiências relatadas pelos entrevistados. A respeito das atitudes de humilhação na frente de terceiros, os servidores E1 e E5 contaram:

Uma chefia enviou um email para mim, com cópia para várias pessoas do setor, questionando meu profissionalismo e uma ausência do local de trabalho [...],que havia sido comunicada [...] a pessoa até quis fazer uma representação contra mim (na prática, abrir um PAD)[...] como consequência prática, fui colocado por esta chefia à disposição da Direção do Centro, que logo me realocou em outro setor. (E1)

[...]o meu filho que já tinha passado por duas pneumonias, amanheceu com febre novamente. Então eu falei que eu não ia poder trabalhar, que meu filho estava doente [...] então ela foi até o meu irmão [...]disse horrores a ele, que tinha se arrependido de ter aceitado a minha remoção para lá, me ameaçou de colocar à disposição, que eu tinha que ter responsabilidade, que eu fui

muito irresponsável, que eu faltei o trabalho . E isso eu tava em estágio probatório. Eu fui até o hospital e fiz posse do atestado médico - que na verdade era a declaração, né, que eu tava acompanhando o meu filho - e fui e entreguei a ela. E mesmo assim, mesmo diante de comprovar a situação do meu filho, ela no outro dia na frente de demais funcionários, na secretaria da chefia, ela disse para mim "Você tem que ter responsabilidade com o seu trabalho, você foi muito irresponsável" . E quando eu ia responder "Professora, eu não provei que meu filho tava doente", ela simplesmente deu as costas e saiu. E eu fiquei com a cara arrasada. Arrasada. Pessoas que estavam lá que não sabiam da situação olharam para mim como quem dissesse assim "Você é mesmo irresponsável. (E5)

O que os relatos possuem em comum é a postura depreciativa por parte de suas chefias, que agiram de maneira intransigente e pouco respeitosa com o servidores, colocando-os em situação de vergonha e constrangimento. E pior do que isso, a atitude na presença de terceiros atinge diretamente a imagem do servidor. Ambos foram desacreditados publicamente, com mínimas chances de defesa. E mesmo uma eventual defesa, tardia, muitas vezes não é o suficiente para reparar os danos causados à reputação da vítima pela vexação enfrentada. Vale comentar que tanto o E1 quanto a E5 haviam justificado as ausências ao trabalho, não havendo, portanto, necessidade sequer da reclamação, tampouco do insulto público em presença de quem nada tinha a ver com uma questão a ser resolvida entre chefia e servidor.

Outra forma de atingir a dignidade do indivíduo, ainda por essas vias de constrangimento público, é levantar rumores e boatos sobre alguém, prática bastante comentada pelo E10, que relatou diversas situações, elencadas abaixo, protagonizadas pela mesma chefia:

Em uma reunião com várias pessoas, elencaram um problema que foi feito... um determinado trabalho que foi feito de forma equivocada, um erro, né?! Ela não assumia os erros dela e ela, na reunião, deixou claro a todos que o erro era de outro... de outra pessoa e... jogando a responsabilidade única e exclusivamente na outra pessoa, visto que essa outra pessoa não estava nem lá para se defender, né? Ela, de verdade, difamou a outra pessoa dizendo que era responsabilidade dele, que foi mal feito por ele, por incompetência dele. Só que não foi executado por esta pessoa, quem executou este trabalho fui eu. E eu estava na reunião. E eu abri a boca e disse "Não, não foi fulano, fui eu. Eu que fiz desta forma assim como a senhora me orientou. Se tem alguma...algum equívoco aí, não foi equívoco meu . Foi a senhora que me orientou". Então o ataque dela veio para cima de mim. Eu estou resumindo, porém posteriormente...É..É...Enfim, não vou entrar mais em detalhes nisso, tá certo? (E10)

[...] fazia mais de 20 anos que estava no setor, porém quando a nova chefia chegou, é...é... ele foi, ele se atrasou para chegar ao trabalho. A chefia pegou o telefone e ligou para a esposa dele e disse que o marido dela não tinha

vindo ao trabalho, não sabia o porquê, e disse que ele tinha sumido. E ainda insinuou que ela tivesse cuidado porque ele estava sumindo do trabalho, ela pensava que ele estava no trabalho, porém ele não estava. (E10)

Essa mesma chefia [...] por uma colega se recusar a fazer desvio de função, que era justamente gerir recursos em um cargo que é completamente oposto desta questão de recursos, e uma pessoa que não tem formação para gerir recursos, mas ela queria porque queria que ela acumulasse funções e gerisse recursos. Ela acumulava funções, mas recursos ela disse que não iria ser responsável, por que ela não sabia e que não era concursada pra isso e já estava com muita coisa. A partir deste não, desta negativa, esta chefe, esta chefia foi diretamente para direção de centro falar mal desta servidora...e afirmar com todas as letras que ela era insubordinada, que ela era incompetente, mal agradecida e ainda estava extremamente estressada, estava desnorteada e que ela precisava se tratar. (E10)

No primeiro caso, uma coisa interessante que se observa é a fuga da responsabilidade, algo apontado por Hirigoyen (2015) como muito comum nas instituições públicas. A chefia, não apenas não assume seu erro, como difama outras pessoas pela falta por ela mesma cometida. No segundo evento, a mesma pessoa cria rumores e suspeitas com insinuações maliciosas que ultrapassam os limites entre o trabalho e a vida privada do servidor, um gesto petulante causador de danos gravíssimos à vida particular da vítima. Já na terceira situação narrada pelo E10, os boatos foram motivados pela negativa da servidora diante do despropósito da chefia, a qual sugeriu ainda que a servidora tivesse precisando de tratamento psicológico, como forma de deslegitimá-la.

Analogamente, as servidoras E13 e E14 sofreram com fofocas e intrigas fundadas por desqualificações em nível laboral e pessoal, inclusive também com atribuição de problemas de ordem psicológica, como visto no caso narrado pelo E10. Sobre isso, elas contaram:

[...] a coordenação chega no setor falando para quem quiser ouvir que nós não trabalhamos, sendo que nossos relatórios de trabalho sempre estão cadastrados no SIPAC e nosso horário de trabalho também está lá justificado e assinado pela própria chefia. (E13)

O chefe dizia a todos que ela tinha instabilidade mental, o desacatava, etc. (E14)

Outros servidores relataram ter sido tratados com termos pejorativos e desdenhosos. Qualificações injuriosas como *pinguim de geladeira*, *aquele povo* e *incompetente* foram citadas nas falas dos servidores E4, E13 e E16:

[...] tudo ela mandava a gente fazer. Faça isso, faça isso, faça. Mesmo eu como técnica, mas trabalhava como secretária. E ela faça, faça, faça, faça. E depois chegou uma ordem que quem só podia fazer ou assinar eram os professores, né? Os chefes. Os técnicos não iriam fazer mais isso. Então ela disse que se a gente já não fazia nada, imagine agora. Ia ser tudo pinguim de geladeira. Na minha cara. Assim, chamou a gente de pinguim de geladeira mesmo. "Se técnico administrativo já não faz nada, imagina agora. Vão virar tudo pinguim de geladeira". (E4)

[...] falavam se dirigindo a nós como "aquele povo", "aquele povo ainda está trabalhando?", "o quê aquele povo está fazendo?", "aquele povo está atendendo quantas pessoas?", com essas expressões, né? (E13)

Ela chamava a todos de incompetente, inclusive eu. Um dos colegas de trabalho mais antigo até tirava brincadeira. Ele também era chamado de incompetente, mas levava na esportiva. (E16)

A vida privada de alguns também não foi poupada, como contou a servidora E4 sobre sua chefe ter feito avaliações depreciativas em relação ao seu lugar de residência:

Ela desqualificou a nossa vida pessoal sim. Demais, entendeu? Demais, demais, demais mesmo, sabe? [...] morar em bairro simples como a gente, morar em lugar pequeno como a gente mora [...] ela disse que morava no apartamento e não nessas caixinhas de fósforo como as pessoas moram., sabe? E eu moro num apartamento pequeno comparado com certeza com o dela, tá? Eu achei assim essa colocação muito infeliz. Não tem para que ela tá dizendo que mora num apartamento por andar enquanto as outras pessoas moram numas caixas de fósforo que chamam de apartamento. (E4)

A mesma servidora disse ainda que até mesmo suas convicções políticas eram criticadas, como forma de provocação:

Nós éramos, na época, questão de Lula, né? Nós éramos PT, nós votávamos no Lula, questão política. E ela dizia "não tem pra que ser administrada, ser presidente um semi alfabeto". E ela sabia. Então ela ficava colocando questões políticas para a gente e a gente ficava calado. [...] sempre fez comentários políticos, comentários de ordem pessoal, sabe? Totalmente, às vezes, fora de contexto. E a gente sabia que era para provocar, sabe? E a gente nunca bateu de frente porque sabia que era pior. (E4)

Nem a aparência dos servidores escapou da crítica das chefias, que fomentaram, com xingamentos e comentários chulos, o desrespeito a características físicas e modos de se vestir dos servidores vítimas do assédio moral. Abaixo, o E8 relata episódios em que testemunhou esses comportamentos:

Já vi assédios ainda piores no sentido de pedir para a pessoa se vestir de uma maneira diferente, de uma maneira que o chefe do setor considera correto que a pessoa vista-se. E a pessoa não tava vestida de uma maneira que uma pessoa pudesse considerar imoral. Era só porque a pessoa achava que aquela forma não era ideal. Então, "você tem que vim vestido assim", "o seu cabelo não pode ser desse jeito", "seu cabelo assim não é bonito". (E8)

Semelhante, o E9 também admitiu já ter sofrido ataques à sua aparência. O servidor expôs que *declarações ofensivas da chefia [...] gordo, você fede, cabelo duro* foram alguns dos ultrajes realizados. Cabe dizer que o termo *cabelo duro* foi encarado pelo servidor como um gesto de discriminação racial, haja vista sua afro descendência.

Outros servidores relataram situações, com o mesmo nível de despautério, em que lhes foram atribuídas tarefas vexatórias com objetivo de lhes rebaixar e lhes ferir a honra:

Ela fazia uns encontros em uma determinada sala. A sala que a gente trabalha, a sala de aula, é grande o suficiente para colocar essas pessoas na sala de aula, entendeu? Pra ter o curso. E seria muito mais cômodo. Tem um banheiro próximo, tem água próxima, entendeu? Então ficaria muito cômodo, muito confortável para todo mundo, mas ela fazia questão de uma sala bem distante. E quando fosse determinada hora, estava eu e meu colega levando copo, açúcar, café, biscoitinho, sabe? Passando pelo meio dos colegas com chá, café, biscoito, cafezinho, não sei quê, não sei quê, entendeu? Pra colocar na mesa para ela servir às pessoas, entendeu? Nós não tínhamos nenhuma obrigação, mas ela pedia por gentileza, por favor. E a gente sabia que não era... porque se a gente dissesse não, era pior, entendeu? E eu não faço questão de fazer isso por ninguém nem com ninguém. Isso não... isso não me diminui, mas a gente sabia que no caso dela era para nos diminuir. Então isso era nossa maior raiva. (E4)

Ordens evidentemente descabidas [...] “levante dessa cadeira para mim”; “você vai repor as horas trabalhadas em atividade de extensão”. (E9)

[...] essa mesma chefia, que em um processo onde eu deveria ser liberado por uma permuta [...] depois de ter feito uma série de terrorismo psicológico com um jovem recém-empossado, negou o processo de permuta sem uma justificativa plausível. E mais do que isso. Ela ditou o parecer para eu, o interessado do processo, digitar. Ou seja: a chefe imediata me fez digitar o que ela estava ditando, negando o meu processo de permuta. (E10)

Era muito humilhante, sabendo que havia uma impressora nova e com tinta no meu setor totalmente parada, eu ter que pedir favor a servidores de outro setor para realizar tais impressões, atrapalhando os seus afazeres. Era comum eu precisar realizar este projeto várias vezes durante o meu turno de trabalho. Baseado nesta situação e em outras, era óbvio que esta eram nada menos que formas de me subjugar, humilhar e precarizar minhas condições de trabalho, mesmo que isso custasse o comprometimento do pleno funcionamento do setor e implicasse na malversação da coisa pública. (E11)

O que se nota nas experiências apresentadas são posturas egocêntricas, autoritárias e prepotentes, cujo alimento reside na subordinação e diminuição do outro, com indiferença aos prejuízos que essas ações podem gerar ao trabalho ou à saúde da vítima. Isso remete, sem excluir o caráter organizacional da violência no trabalho, ao assédio moral ensejado por comportamentos narcísicos, discutido por Hirigoyen (2002).

c) Isolamento ou recusa de comunicação

Quadro 9 - Isolamento ou recusa de comunicação

ISOLAMENTO OU RECUSA DE COMUNICAÇÃO	(%) SERVIDORES
Ignoraram a sua presença ou excluíram você	(34,2%)
Você é interrompida/o constantemente	(20,5%)
Recusaram contato com você, mesmo o visual	(11%)
Dificultaram sua comunicação com outras pessoas ou evitaram falar com você	(11%)
Você foi colocado afastado/isolado dos demais colegas de trabalho	(1,4%)
A comunicação com você é unicamente por escrito	(0%)

Fonte: elaborado pela autora

Sobre as atitudes hostis relacionadas a isolamento ou recusa de comunicação, terceira categoria mais assinalada, as confirmações via questionários, exibidas no quadro, foram significativamente maiores, enquanto que nas entrevistas poucos servidores expuseram situações correspondentes. A respeito destas, os entrevistados E2 e E13 comentaram que o assédio moral era praticado através de embaraços à comunicação, com e-mails não respondidos e interrupções às suas falas:

São microagressões como ausência de respostas aos meus e-mails. (E2)

Interromperem nossas falas em reuniões e falarem de maneira grosseira, né? Bem incisiva, mas nunca aos gritos...Mas de chegarem com palavras duras, nos pressionarem, questionarem nossa compreensão, nossa ética também, né? E com essas acusações. (E13)

d) Violência verbal, física ou sexual

Embora tenha sido apontada, nos questionários, como a categoria de hipóteses de violência moral com menor ocorrência, como ilustrado no quadro abaixo, os comportamentos hostis ocasionados por violência verbal, física ou sexual, nas entrevistas, apresentaram incidência semelhante à apresentada pela categoria de ataques contra dignidade.

Quadro 10 - Violência verbal, física u sexual

AMEAÇA OU VIOLÊNCIA VERBAL, FÍSICA OU SEXUAL	(%) SERVIDORES
Falaram com você aos gritos	(26%)
Não levaram em conta seus problemas de saúde	(15,1%)
Foi assediada/o ou agredida/o sexualmente (gestos ou propostas)	(11%)
Sofreu agressões leves (empurrão, teve a porta fechada em sua cara ou teve a passagem obstruída)	(4,1%)
Você foi alvo de ameaças de violência física	(4,1%)
Invadiram sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas	(4,1%)
Fizeram estragos em algum pertence seu	(2,7%)
Foi seguida/o pelas ruas ou espionada/o em seu domicílio	(0%)

Fonte: elaborado pela autora

E diferente dos resultados acima expostos, em que se sobressai a ocorrência de falas aos gritos, nas entrevistas o que mais se destacou foram as ameaças. A E13, por exemplo, contou que foi ameaçada em virtude de uma cobrança excessiva por produtividade, mesmo tendo sido o seu trabalho e o de sua equipe referência na cidade:

[...] sofremos ameaças de que como não estávamos atingindo o quantitativo ideal de atendimento em resposta à comunidade, a chefia iria levar para Reitoria a situação. Como em forma de denúncia, né? (E13)

Em alguns casos, os servidores revelaram que as ameaças são disfarçadas em forma de "alertas" sobre o estágio probatório, limitando a liberdade de ação de servidores e coagindo-os a agir segundo os interesses das chefias. Uma forma de velada de comunicar uma possível avaliação negativa:

Já vi na universidade, por exemplo, gente falar assim "você vai fazer isso, não esqueça que você está em estágio probatório" com servidor que tinha acabado de entrar na universidade. Então veja, isso para mim é um assédio moral, né? A pessoa não quis dizer diretamente que "olha, eu vou avaliar você negativamente". [...] costuma ser assim porque por conta da estabilidade que os servidores tem... é... Então o assédio ele se dá outras formas, né? (E8)

E essa chefia fazia questão de lembrar, quase que diariamente, que elas tivessem cuidado, pois estavam em período probatório e isso poderia ser muito prejudicial para elas. Teriam que ter muito cuidado no que faziam e no que respondiam. Deixava claro que os técnicos são o elo mais fraco, principalmente quando bate de frente com as chefes, as chefias que são docentes, tá? (E10)

Noutro caso relatado pelo E10 adiante, um servidor em estágio probatório, por se negar a agir fora dos limites de sua competência, teve contra ele aberto um processo administrativo disciplinar. O estágio probatório acaba sendo uma moeda de troca para chefias autoritárias:

O mais grave foi quando esta chefia ameaçou o meu colega por estar em período probatório, né? E abriu um PAD, um PAD contra ele porque ele se recusou a fazer um relatório de viagem de uma professora convidada para um evento, visto que isso seria falsidade ideológica, visto que quem utiliza a ferramenta SCDP tem a obrigação de lançar as informações. Não de fazer. Quem faz relatório é a pessoa que viajou. (E10)

As chantagens, segundo declarações dos servidores E3 e E8, atingem até mesmo a lotação do servidor, com risco de remoção para outro setor, manobra comum no serviço público e que substitui o desligamento, próprio de instituições privadas, que não ocorre na administração pública devido à estabilidade profissional (HIRIGOYEN, 2015; BARRETO, 2005):

[...]ela também vivia sendo ameaçada de ser devolvida. (E3)

E já fui perseguido ali dentro por questões de divergência política mesmo, política interna da universidade. [...] fui perseguido [...] eu sofri desde questões internas, como por exemplo me deixar de fora de algumas produções que estariam vinculadas à minha função, à desvio de função, exigir que eu fizesse atividades que não eram da minha função. E quando muitas vezes eu disse não, eu me neguei, eu fui ameaçado, né? A ponto até de ser posto à disposição, né? Eu fui colocado à disposição da PROGEP e mudei de setor por conta disso. (E8)

A fala da E3 se refere ao fato por ela narrado em que conta sobre as constantes intimidações que sua chefia fazia contra sua colega de trabalho, ameaçando devolvê-la à gestão de pessoas para remanejamento a um novo setor. Já no caso explanado pelo E8, as ameaças de sua chefia materializaram de fato a promessa de sua devolução e, consequentemente, a sua transferência. O servidor ainda contou ter testemunhado assédio moral a estagiário:

[chefe] ameaça estagiário, diz que vai desligar. Já ouvi dizer que vai desligar do estágio, que tem uma pilha de currículos ali em cima, que pode selecionar outros estagiários. (E8)

Em uma declaração mais grave, um servidor confessou ter até mesmo sentido ameaçada a sua própria vida. Foi o caso do E6, que disse ter sido hostilizado por não acatar práticas ilícitas. Diante da negativa, os responsáveis pelo assédio deram início a intimidações e ameaças. Sobre o episódio, que por receio narrou sem muitos detalhes, ele disse:

Essa que eu disse a você [fraude e superfaturamento] que era pra fazer coisa errada e eu não aceitei. Entendeu? Do jeito que você tá pensando [...] Essa ameaçou a minha vida, minha profissão, meu título profissional. (E6)

Os gritos foram outro exemplo de atos negativos relacionados à rotina de trabalho dos servidores denunciados nas entrevistas. Na experiência da servidora E5, a técnica de laboratório conta que foi hostilizada em público por meio de gritos e acusações falsas:

E uma certa professora ficou implicando comigo, ficava me perseguindo, ficava me vigiando e ficava no zum zum zum. E teve um dia que eu precisei fazer uma ligação, para me ajudar a repor um estoque de reagente. E para não atrapalhar a aula dela com o celular, eu fiquei atrás da porta da aula. E ela disse que eu sai sem dar satisfação. "Mas professora, eu estava bem atrás da porta. Se a senhora tivesse aberto, se precisasse de mim, a senhora ia ver que eu ia tá lá". E ela disse "Não, porque não pode usar celular". Eu disse "Mas foi em relação ao trabalho, não foi uma ligação particular que eu fiz". E ficou naquela confusão, aquela conversa, ela começou a me gritar dizendo que eu não queria trabalhar, que eu ficava saindo, começou a fazer acusações que não eram verdade. E ela terminou me gritando na frente de todos os alunos. (E5)

Em circunstância semelhante, a E10 descreveu situação em que uma servidora recém empossada foi tratada aos gritos pela professora chefe de seu setor, ocasionando total constrangimento:

Uma servidora de uma coordenação que estava só era recém... era novata no setor e como estava só, ela solicitava ajuda. Até porque a chefia aparecia pouco, algo frequente em toda a instituição, que a gente sabe. A grande maioria aparece para despejar trabalhos e depois some. Ela estava só no ambiente dela e foi no setor da frente para pedir ajuda. Quando ela estava no setor da frente, chega a chefe, olha para sala, não a encontra e começa a verdadeiramente gritar pelos corredores do setor. Quando começou a gritar e viu que ela estava na sala da frente, que tem uma parede de vidro, começou a bater na parede de vidro e gritar "eu achei você, você não está na sua sala, por quê? Eu procuro e não te acho". Ela ficou acuada, paralisada sem nenhum tipo de reação. Uma senhora que já tá há um bom tempo na UFPB e já viu muita coisa, que... daquelas que defendem mesmo... simplesmente abriu a porta da sala e deu um grito maior ainda nesta professora e foi justificar porque ela estava lá, né?! Dizendo que a menina passava o dia todo no setor que era em frente ao dela e que ela havia saído apenas para pedir ajuda a um colega de setor e que ela não tinha motivos para estar gritando com a menina só porque ela era subordinada. Ela... ou seja, foi uma situação completamente constrangedora. (E10)

O servidor E16 também alegou ter sido abordado com gritos. E, conforme sugere sua fala, este era um comportamento habitual na conduta da chefia:

[...] ela falava com as pessoas, e comigo principalmente, aos gritos, não tinha maneira de falar.

Acrescenta-se ao rol de hipóteses de assédio moral desta categoria agressão ou ameaça de agressão física, ainda que de menor gravidade. Sobre isso, o E10 expôs:

Um colega de setor que era constantemente ameaçado por estar em período probatório, né, e teve um processo, ainda quando era o processo físico, processo suprimido de forma brusca das suas mãos e foi rasgado pela chefia imediata. Presenciei este fato. [...] ela arrancou o processo das mãos dele, gritou com ele e rasgou o processo. (E10)

Na situação descrita, a chefia não desferiu nenhum ataque direto ao corpo do servidor, mas toma-lhe o objeto que estava sob sua posse e o destrói, num gesto de ameaça e violência. Em outros dois relatos, descritos a seguir pelas entrevistadas E5 e E3, as atitudes esbanjam selvageria e incompatibilidade com o ambiente de trabalho. No que expôs a servidora E5 a agressão física é clara e direta, já na história relatada pela E3 o que acontece é intimidação e ameaça de agressão física:

Geralmente quando tem agressões lá, são entre professores, viu? Já aconteceu de um professor xingar o outro porque o outro professor demorou a sair da sala de aula que ele ia entrar... Agressão física é mais entre os professores, que já aconteceu de eles se agarrar mesmo, pegar na cola da

camisa... e um peitando o outro. E tem um professor lá que ele é bem bronqueiro e ele... Foi a maior briga e eles dois se agarraram chamando o outro de moleque. Falaram bastante coisa, foi um negócio bem feio. (E5)

[...]a chefe pediu que ela escolhesse entre o trabalho e o filho, que estava doente e precisava de cuidados [...] a chefe esmurrou o birô, gritou e mandou ela escolher. (E3)

Situações de assédio moral ensejadas pela invasão da vida privada, com ligações telefônicas ou envio de cartas ofensivas também foram relatadas, conforme se vê nas declarações dos E3 e E16:

Ele ficava ligando para minha casa, a gente não podia faltar que ele ligava por telefone, ficava tipo uma perseguição, sabe? [...] agora comigo, eu de férias, ele ligou... e perturbava muito assim. (E3)

Ela chegou até escrever uma carta esculachando esse meu colega de trabalho. Botou no correio a carta registrada. Pois, do jeito que ele recebeu a carta entregou pra ela sem abrir. (E16)

Confirmadas também nos questionários, as entrevistas identificaram agressões de cunho sexual, presentes nas declarações da servidora E3, que admitiu ter vivenciado episódio em que um servidor tentou agarrá-la contra sua vontade:

Outra situação de assédio, dessa vez sexual, aconteceu quando um colega tentou me agarrar no setor de trabalho. Acho que ele tinha bebido. Felizmente, só aconteceu uma vez. (E3)

A servidora não entrou em detalhes sobre o que aconteceu em seguida, mas disse ter guardado o acontecido por muito tempo em segredo, até ouvir que outras colegas também haviam passado pela mesma situação. Ela ainda acrescentou que docentes ligados ao seu setor costumavam convidavam estudantes, sempre mulheres, para festas particulares nas dependências da universidade, demonstrando que a violência contra ela perpetrada não atingia apenas servidoras, mas também alunas.

Ele levava as alunas e chegava de noite lá, e até fim de semana, a gente soube de levar alunas para beber lá, tomar uma coisa ou outra. Fechava lá as portas do núcleo e ia fazer farrinha com as meninas. Ele junto com esse secretário, que foi o que me assediou. (E3)

Ressalta-se que os resultados dos questionários reafirmam pesquisas que apontam o assédio sexual como uma violência que vitimiza mais mulheres do que homens. Do total de

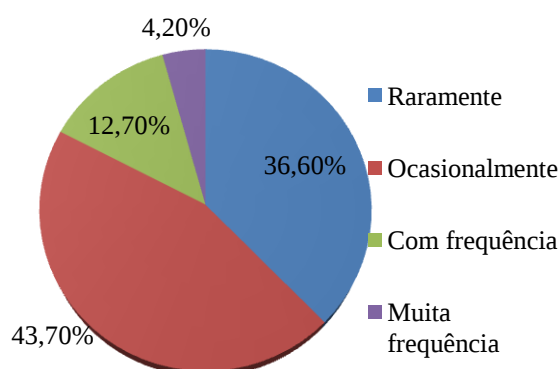
servidores que afirmou já ter sofrido agressão de teor sexual, 87,5% são elas, enquanto que somente 12,5% são eles.

4.2.2.2 Frequência, Agressores, Denúncias e Consequências

a) Frequência das hipóteses de assédio

Acerca da frequência dos comportamentos negativos, mais de 60% dos servidores responderam que as situações de assédio moral acontecem ocasionalmente, frequentemente ou com muita frequência, sendo dentre estas "ocasionalmente" a opção mais votada, com 43,7%. Cumpre dizer que o percentual se refere a apenas 71 respondentes e não ao total de servidores que confessaram ter experimentado situações hostis, 74 ao todo.

Gráfico 8 - Frequência dos Comportamentos Negativos



Considerando a não existência de consenso sobre o tempo mínimo de duração e a quantidade mínima de repetições necessárias para que um comportamento seja compreendido como assédio moral e levando em conta ainda o quanto determinar isso de forma rígida pode dificultar a adequada análise desta violência, a exploração de frequência das atitudes hostis nesta pesquisa não teve intuito de diagnosticar o *mobbing*, mas sim de expor a periodicidade que servidores se submetem a situações típicas de assédio moral.

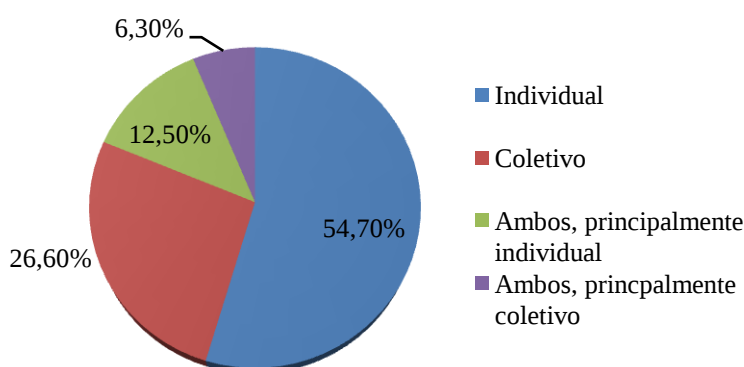
b) Perfil dos agressores

Com o objetivo de traçar um básico perfil dos agressores foram utilizados três critérios, os quais avaliaram: I - se o comportamento negativo foi cometido por uma ou mais pessoas; II - categoria a que pertence o agressor; III - posição ocupada na hierarquia. Consoante as especificações descritas, os agressores do assédio moral na universidade, em sua maioria, agem individualmente, são professores e ocupam cargos de chefia. Abaixo, estão melhor detalhados os dados que fundamentam essa afirmação.

I - Quantidade de agressores: individual x coletivo

Num universo de 64 respostas colhidas nessa questão, 54,7% dos servidores respondentes afirmaram que as situações de violência no trabalho sofridas foram praticadas por apenas um agressor, ao passo que 26,6% deles relataram dois ou mais agressores. Outros 18,8% afirmaram já ter sofrido agressões individuais e coletivas, sendo a maior parte delas cometidas principalmente por um único agressor.

Gráfico 9 - Quantidade de agressores

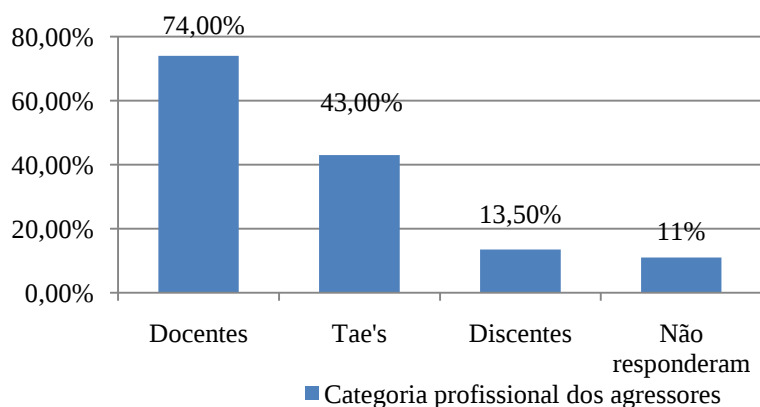


II - Categoria profissional

A categoria mais denunciada como autora de comportamentos negativos foi a dos docentes, figurando 74% das queixas pelos pesquisados. A categoria de tae's apareceu em segunda colocação, representando 43% das reclamações. Os discentes da instituição, mais abaixo, com 13,5% também foram apontados como autores das práticas indesejadas. Contra a categoria de terceirizados, porém, não houve nenhuma acusação, e 11% dos que confirmaram ter passado por atitudes hostis no trabalho não responderam. É imperativo informar que esta

avaliação dos agressores se difere da demonstrada no item 4.2.1.3, que considerou apenas casos de assédio moral confessados como tal. Esta, no que lhe compete, aprecia os autores de todas as atitudes hostis assinaladas na lista de hipóteses de assédio moral de Hirigoyen (2015). De todo forma, em ambas as análises foi a categoria de docentes a que se sobressaiu.

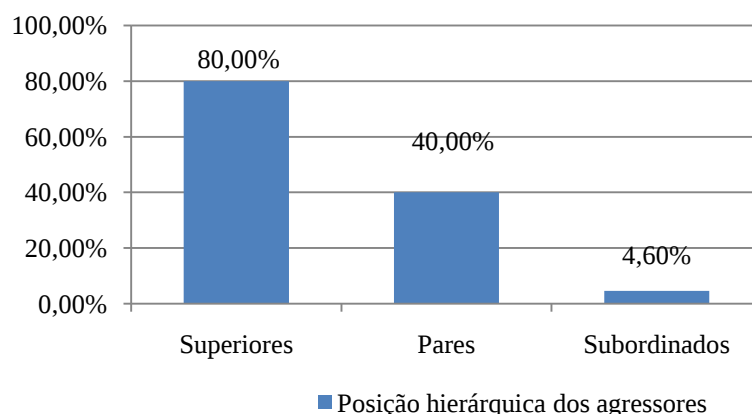
Gráfico 10 - Autores dos comportamentos negativos por categoria



III - Posição na hierarquia

Tomando em conta apenas as 65 respostas obtidas, 80% das agressões foram praticadas por chefes ou superiores hierárquicos, enquanto 40% foram cometidas por colegas de mesmo nível e apenas 4,6% por subordinados. A exposta prevalência do assédio moral descendente se aproxima do resultado encontrado no estudo de Barreto (2005), em que 90% das agressões foram praticadas por superiores. O percentual relativo ao assédio entre os pares, por sua vez, é próximo dos 45,5% encontrados no estudo de Nunes (2011), no qual, todavia, houve prevalência do assédio moral horizontal sobre o vertical descendente. Já o assédio ascendente, nesta pesquisa, foi pouco expressivo assim como também foi nas pesquisas mencionadas.

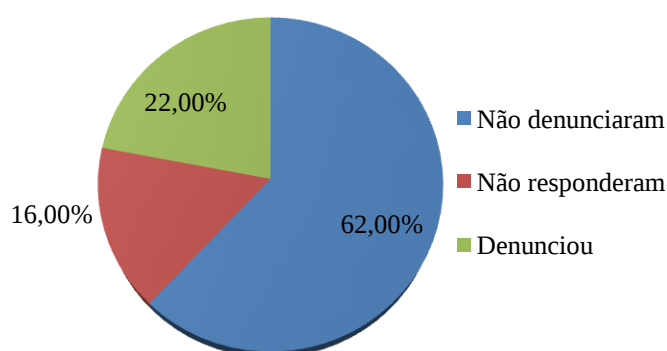
Gráfico 11 - Autores dos comportamentos negativos na hierarquia



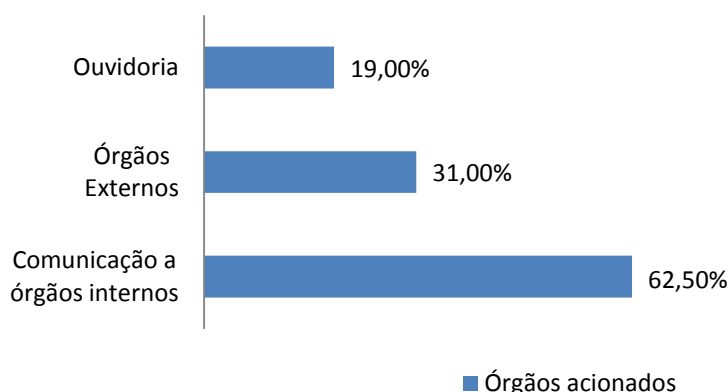
c) Denúncia das situações hostis

Do total de pessoas que confirmaram ter sofrido ao menos uma das hipóteses de assédio moral, especificamente 74 sujeitos, a grande maioria não formalizou denúncia contra seus agressores. Apenas 22% confirmaram a oficialização de denúncia; enquanto que 62% afirmaram não ter protocolado nada e 16% não responderam, com expõe o gráfico a seguir:

Gráfico 12 - Realização de denúncias



Entre os que realizaram denúncia, apenas 19% de fato levaram a queixa à autoridade interna competente para o registro de denúncia, Ouvidoria. A maior parte dos que se disseram denunciadores, exatamente 62,5%, realizaram somente a comunicação das atitudes hostis sofridas a órgãos internos da universidade (Direções de Centro; Procuradoria Geral da UFPB; DQV; Departamento; Chefia ou Superior; Consepe) sem levar a queixa à Ouvidoria. Ainda entre os denunciadores, 31% também recorreram a órgãos externos (Polícia Federal; MPF; Sindicato).

Gráfico 13 - Órgãos acionados

I - Motivação para não denunciar

Apesar de 62% dos servidores terem respondido que não realizaram denúncia, como mostrou o gráfico 12, 69% alegaram motivos que os levaram a não denunciar. Tendo, pois, este total de servidores não denunciante e não aquele, integralmente 51 pessoas, 74,5% afirmaram acreditar que a denúncia "não ia dar em nada". Nas entrevistas, a ideia foi reforçada nas falas dos servidores, que associaram esse sentimento de "não vai dar em nada" a práticas corporativistas. Essa questão, no entanto, será melhor discutida na categoria "gestão do problema".

Infelizmente, a servidora não quis denunciá-lo. Uma das causas: ela tinha certeza que não daria em nada, por puro corporativismo. E muitas pessoas concordaram. (E14)

E isso [medo de denunciar] não acontece só comigo [...] a maioria, melhor dizendo, termina com a mesma fala "não vai adiantar porque existe um corporativismo e nós vamos ser ainda mais perseguidos, porque vamos continuar com o mesmo chefe que nos assediou, com o mesmo colega que nos assediou. [...] Isso faz com que os assédios eles continuem, as perseguições elas continuem, porque a gente sabe, o assediador sabe que não vai dar em nada. E se der, vai ser muito pouco. Ele não vai sofrer nenhum dano. (E4)

O medo de se prejudicar no trabalho foi outra razão a não formalização de queixa, apontada por 45,1% dos servidores. O depoimento da entrevistada E4 expressa bem esse medo. Segundo a servidora, a probabilidade de se prejudicar é ainda maior após a formalização da denúncia.

Eu ia formular uma denúncia, eu ia voltar para o mesmo setor. Ia ser pior. Porque a gente não formulava nada, a gente não dizia nada e sentimos na pele, imagina depois de formular uma denúncia ficarmos ainda no mesmo setor. (E4)

Outro fator impeditivo à realização de denúncias, destacado por 33,3% dos não denunciadores, foi constrangimento e vergonha.

Você não fica com ele ali dentro do seu setor de trabalho, você leva, você vai levando, você leva consigo esse assédio. Você, onde você vai, se você vai pra qualquer outro grupo social que você esteja inserido, o teu assédio, o assédio que você sofreu, você vai levando ele. Você fica com vergonha de dizer o que você realmente está vivendo. Porque além de ser vergonhoso, é humilhante. Porque a gente não se sente capaz. Eu, no meu caso, eu não me sinto capaz de revidar com medo da segunda onda, por medo do que pode acontecer diante de uma queixa formal, diante de você revidar, de você rebater. O medo é maior. (E4)

Na época não me passou pela cabeça [realizar denúncia], mas, principalmente, por vergonha e medo de represália. (E3)

Já 19,6% confessaram que não tinham forças para reagir ou se defender, enquanto 17,6% assumiram temer novas agressões, medo confessado pela servidora E13:

Também colocamos informalmente a um membro do sindicato e o sindicato orientou que fizéssemos a denúncia formal, mas por medo de retaliação futuro nós não fizemos, buscamos só a direção de centro como forma de mediação. (E13)

II - Tratamento Justo e Adequado das Denúncias

Daqueles que responderam sobre a apuração das denúncias, 58 servidores, apenas 5,2% afirmaram que as queixas receberam tratamento justo e adequado. Na contramão, 41,4% disseram não ter tido a mesma sorte. E a maioria, 53,4%, alegou não ter tomado conhecimento. Os servidores E5 e E9 relataram como foram recebidas as denúncias por eles realizadas.

E antes de eu ter levado o caso a chefia, o meu caso e da minha colega, aconteceu bastante. Depois desse fato que eu disse "olhe, isso é assédio moral.". Aí, ele ficou meio assim e disse "mas isso não é assédio moral". Ai eu disse "humilhar os colegas de trabalho, por conta do trabalho é assédio moral sim". Aí ele fez uma cara, assim, como quem dissesse "ela sabe

disso". Então a partir daí eu disse "olhe, se não melhorar eu vou levar isso para justiça fora da universidade.". Então a partir desse momento aí, melhorou bastante, mas ainda há muito o que melhorar. (E5)

Várias [denúncia]. À direção, à Reitora, à Ouvidoria, à Comissão de Ética, à CPPRAD, à DPU, ao MPT. Os casos sempre foram tratados com descaso e mediante práticas de corrupção. (E9)

No caso da E5, apenas após uma postura mais impositiva, com a ameaça de que levaria seu caso ao judiciário, é que a servidora teve uma resposta da administração, que ainda assim estava longe de ser a ideal. O E9, por sua vez, demonstrou total insatisfação com o tratamento dirigido às suas queixas, visto que foram realizadas várias denúncias, em instâncias distintas e em todas elas as abordagens foram de descaso.

d) Consequências experimentadas

O quadro abaixo tem sintetizadas as consequências decorrentes da violência moral no trabalho. Os efeitos listados foram relatados tanto por servidores que se identificaram como vítimas de assédio moral quanto por aqueles que apenas admitiram ter vivenciado alguma das situações descritas por Hirigoyen (2015).

Quadro 11 - Efeitos ocasionados por atitudes negativas no trabalho

CONSEQUÊNCIAS RELATADAS	
LIGADAS AO CONTEXTO DE TRABALHO	
• Aversão ao agressor; • Absenteísmo; • Desconforto ou insatisfação no trabalho; • Pressão, sobrecarga e injustiça; • Desejo de ou remanejamento para outro setor; • Aposentadoria precoce.	
SAÚDE FÍSICA	
• Gastrite; • Bursite; • Enxaqueca; • Diabetes.	

SAÚDE MENTAL E EMOCIONAL

- Sentimento de inferioridade, impotência e baixa estima;
- Desmotivação;
- Medo e insegurança;
- Angústia, choro e tristeza;
- Raiva e agressividade;
- Ansiedade e depressão;
- Isolamento social ou dificuldade nas relações interpessoais;
- Transtornos no sono;
- Estresse e cansaço;

Fonte: elaborado pela autora

Consoante ao exposto no quadro supramencionado, as consequências relatadas pelos entrevistados se compõem de prejuízos à saúde física, mental e emocional do servidor, passando ainda pela saúde do próprio local de trabalho. Sobre como se sentiu em virtude do assédio, a E3 discorre:

Deixar de fazer o que gostava após adquirir uma doença e não ser reconhecida pelo que havia feito pela instituição me entristeceu muito. [...] Eu tinha medo, chorava, achava que jamais poderia digitar novamente. O clima no meu setor ficou tenso. Eu não tinha vontade de ir trabalhar por que sabia que seria reclamada se não exercesse as atribuições propostas pelo chefe. (E3)

A servidora conta que em seu caso o assédio moral provocou além de doença ocupacional, profunda tristeza e desmotivação para o trabalho. Ela também confessou que o assédio lhe rendeu sentimento de menos-valia e de incapacidade, também mencionados pela E4, e até desejo de morte.

Na época foi muito difícil, eu me via...eu me via sem luz assim, sem nada, querendo até morrer, me sentindo um nada, uma incapaz, porque o que eu sabia era digitar, ne? [...] E me ver, por tanto ter sido usada e explorada, eu me ver sem fazer o que eu gostava e que sabia, e muito bem, é complicado. (E3)

Você se sentir incapaz até de tomar qualquer decisão... Porque o assédio moral me afetou de uma maneira que eu me senti inútil. Inútil assim... eu fiquei sem condições de estudar, sem condições de praticar nenhuma outra atividade, porque eu era simplesmente uma inútil. Eu me senti realmente muito inferiorizada e isso me afetou ao ponto de eu não ter disposição para fazer mais nada em todos os sentidos. (E4)

No caso de outros servidores, o assédio suscitou a desmotivação e o desinteresse pelas atividades laborais, afetando inclusive a presença no trabalho.

Eventualmente eu me ausentava por não ter força para enfrentar esse tipo de tensão, que acontecia quase todo mês. (E2)

Em nível pessoal, me causou crises de ansiedade, perda da autoconfiança e interesse pelo trabalho. (E15)

[...] eu perdi a vontade de trabalhar, o gosto de ir trabalhar, eu fiquei sem querer ir trabalhar justamente pela forma com essa coordenadora me tratava no ambiente de trabalho, tá? (E16)

O assédio comprometeu a saúde mental de servidores, ocasionando distúrbios depressivos e transtornos de ansiedade, como mostram, a seguir, os relatos dos servidores E4, E8 e E9. Para este último, houve até o desenvolvimento de compulsão alimentar e diabetes:

[...] eu fiquei com depressão, com ansiedade, e meu colega também, com depressão e ansiedade. Surtou muito. Eu sou mais controlada, mas ele realmente surtou legal, entendeu? E aí no setor, e ao redor, sabe que a gente teve problema de ordem emocional, psicológica, entendeu? Por conta desse assédio moral que vivemos durante 15 anos. [...] Eu estou com tratamento, eu parei agora. Tem... fiz.. acho que uns 5 anos de tratamento, não lembro. (E4)

Eu tive crises de ansiedade e bournout. (E8)

Eu adoeci graças aos abusos que vivi dentro dessa Universidade. Aqui eu engordei 30 quilos, graças a uma ansiedade desgraçada e foi por conta disso que eu me tornei diabético. (E9)

Destaca-se na fala da E4 o longo período de duração do assédio moral, realidade mais comum em instituições públicas. A duração foi ainda mais longa do que uma apontada no estudo de Barreto (2005), com duração de nove anos. Outro elemento que merece destaque no relato da servidora é a necessidade de tratamento psicológico, assinalando, além dos danos à saúde, prejuízos financeiros.

Notabilizou-se, em alguns casos, que os servidores vítimas da violência moral desenvolveram certa aversão à figura do agressor. Para o E16 o pavor chegou a gerar implicações no sono.

[...] passei dois anos sem ir a reuniões de departamento, para evitar atrito. Apenas a presença da pessoa já causa extrema aversão. O espaço se torna verdadeiramente insalubre. (E2)

Quando ela chegava, eu já tenho pressão alta, minha pressão aumentava ainda mais, eu tinha dor de cabeça, ficava tremendo, sabe? Meu colega perdia a noção de tudo, perdia assim o rumo, perdia o prumo, como a gente diz. (E4)

Até hoje eu tenho pânico. Pânico só em ouvir ou ver esta pessoa que fez essa ação contra minha pessoa. Não só eu, mas também meu ex-colega [...] ele também foge. Foge tanto que assim que teve oportunidade, saiu do setor; e assim que teve oportunidade, saiu da UFPB. (E10)

Como consequências eu comecei a... Chorava, eu tinha suores frios, tipo sudorese, mãos frias, tinha medo de fazer alguma coisa, levar reclamação, tá entendendo? [...] Então, assim, durante a noite eu tinha pesadelos, eu sonhava que ela vinha me agredir e eu me escondia até dentro de guardarroupa - coisas assim - ou atrás da porta. Comecei a ter essas sensações durante a noite enquanto dormia, esses pesadelos. (E16)

Outras consequências identificadas foram alcoolismo, cansaço, sensação de estar sufocado, angústia profunda, esgotamento e antecipação de aposentadoria, demonstradas nos depoimentos dos servidores abaixo:

Muitos desenvolveram alcoolismo ali dentro da universidade. Não dentro da universidade bebendo, mas porque tinham problemas psicológicos que precisavam ser trabalhados e que não foram trabalhados. (E8)

Ah, eu já me senti muito assim só... como diz o outro, só o pó. E principalmente quando eu tava estudando, né? Eu chegava aqui... meu deus do céu! Muitas vezes eu tava dormindo de calça, de cinto e com sapato nos pés. (E7)

Sentia-me sufocado e constantemente monitorado, como se tivesse que pedir autorização prévia até para respirar. (E11)

Essas emoções ficam acumuladas no corpo e dificilmente conseguimos compensar isso. É como se carregássemos um grande fardo na nossa mente e uma angústia permanente. Em alguns momentos, há falta de clareza para reagir de forma equilibrada com os problemas do dia a dia e, frequentemente, não conseguimos nos desligar do trabalho. [...] Eu posso até vir a ser indenizado e os responsáveis punidos, mas nada compensa não ter podido acompanhar em paz a cirurgia do meu pai num período tão grave como a sua cirurgia no coração, ou minha mãe, quando ela recebeu a notícia de que as carótidas (artérias que irrigam o cérebro) estavam com isquemia. Nada paga não ter tido saúde emocional para amparar a minha irmã quando ela teve seu carro esmurrado pelo ex-namorado. (E9)

Isso me cansou muito no primeiro ano, quase levando ao esgotamento. Além disso, não sobrava tempo para a família nem pra o planejamento das aulas. (E12)

[...] uma das colegas [...] antecipou a aposentadoria por isso [assédio moral]. E outra também estava as vias de colocar, né, se sofresse mais pressão, iria pedir uma licença com o psiquiatra para afastamento. (E13)

Até mesmo durante a realização das entrevistas alguns servidores admitiram ter sentido certo desconforto, por ocasião da rememoração dos fatos desagradáveis experimentados à época do assédio moral. Três dos 16 entrevistados alegaram o incômodo:

Quem tá no lugar de dor assim, toda vez que fala acaba que também até relembra, mas também vai botando também para fora, né? (E3)

Desculpa! Já não consegui me expressar tão bem. Essas questões elas voltaram e elas voltam com a carga emocional muito grande e me deixam assim meio desnorteada, viu? Com relação a sua pesquisa e ao que eu vivi - que até parece que você estava lá - , as questões são tão pertinentes ao que eu vivi, que muitas sensações ruins voltaram à tona e agora no final realmente eu não estou conseguindo me expressar corretamente. (E4)

E só outro detalhe, assim, até participar da pesquisa, eu sabia o quanto iria mexer novamente comigo, né? E o quanto isso é ameaçador. Eu sei que é necessário tocar nesses pontos, mas trazer à tona novamente esses assuntos causam desconforto, né? Um aumento da ansiedade. Também acabei sentindo isso, ficando mais ofegante. Me percebi mais ofegante, mais ansiosa. (E13)

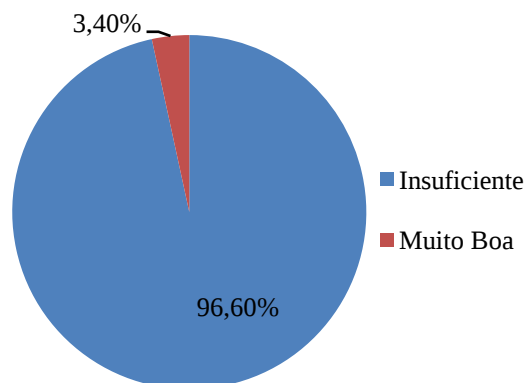
4.3 GESTÃO DO PROBLEMA

Aqui nesta categoria são apresentadas as percepções dos servidores sobre a relação entre a gestão da universidade e os casos de assédio moral na instituição. São expostas as visões dos sujeitos da pesquisa sobre a forma como a universidade atua diante do problema.

4.3.1 Atuação insuficiente

A percepção dos servidores não demonstrou satisfação em relação à maneira como a universidade gerencia a questão do assédio moral no trabalho. A atuação da instituição foi considerada "insuficiente" por 96,6% dos servidores, enquanto que apenas 3,4% dos respondentes avaliaram como muito boa a sua atuação.

Gráfico 14 - Suficiência da atuação da gestão



Os servidores demonstraram descontentamento. As declarações são enfáticas em dizer que não há por parte da instituição esforço no sentido de prevenir ou combater a violência no trabalho, pelo contrário, há comportamentos que diretamente lhe favorecem a ocorrência, como expressam os servidores E8, E11 e E15.

Acho insuficiente em todas as instâncias. Acho insuficiente porque ela não faz trabalho de conscientização, trabalho de formação, de empoderamento sério, de ensinar as pessoas a respeitarem o direito das outras, as prerrogativas das outras, as funções das outras. A universidade não faz nada para mudar essa mentalidade que eu falei, que é uma mentalidade cultural [...] Se a universidade exigisse, teria que se adequar. Então ela não faz nada nesse sentido de prevenção, de conscientização. Não faz. (E8)

A UFPB é ineficaz e omissa no combate ao assédio moral. As únicas “políticas” de trato do assédio moral que observo são o corporativismo, a impunidade e o “varrer para debaixo do tapete”. (E11)

A instituição é opressora e seus dirigentes parecem ignorar o que se passa internamente. Não há um setor específico ao qual recorrer. A estrutura organizacional favorece e o agressor confia na sua onipotência. (E15)

Dentre as queixas que apontaram insuficiência na atuação da UFPB, os entrevistados argumentaram também falta de setor específico para atendimento e ausência de protocolo de ação em situações de violência moral no trabalho, o que se observa nas falas dos servidores E8 e E15:

Hoje tem até o esforço de oferecer serviços de saúde para os servidores, clínica de psicologia e tal, a clínica escola atende os servidores, mas ainda assim tem uma fila imensa para demanda que tem, que é muito grande, e também atende a comunidade. E não tem um setor específico para lidar com traumas de quem sofreu assédio moral, quem desenvolveu síndrome do pânico dentro do trabalho, por exemplo. Não tem. Eu quando eu passei por essas coisas, como eu tô te dizendo, eu reconheci em mim que eu não ia

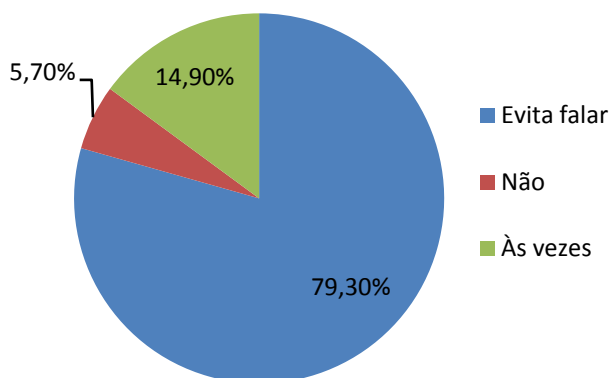
deixar que isso me afetasse além do que já tava afetando. E eu procurei apoio psicológico fora da universidade, né? Eu tenho plano de saúde, então eu fui, fiz terapia, fiz acompanhamento com psicólogo, levei isso para a terapia e me resolvi, mas esperando da universidade? Não, por enquanto não. (E8)

Ao recorrermos à direção de centro, pudemos perceber que a UFPB não tem nenhuma ação para o enfrentamento do assédio moral. A mediação de conflitos sugerida [pelas vítimas] foi buscada com uma profissional, externa à instituição, que se voluntariou para o caso. (E15)

O E8 admite que existe na instituição serviço de atendimento psicológico, o qual pode contribuir com a recuperação do assediado, contudo afirma que sua oferta deixa a desejar, não sendo o bastante para atender aos casos específicos de assédio moral na instituição, para os quais, ele afirma, não existe atendimento próprio. A consequência, não apenas no caso apresentado, como esclarece Hirigoyen (2002), é que o servidor acaba recorrendo a tratamento de saúde fora da organização que lhe deu causa ao sofrimento e sendo onerado com o pagamento das despesas decorrentes disso. Na situação relatada pelo E15, o servidor confessa que a mediação de conflitos sugerida para o caso necessitou de ajuda externa. Em casos de suspeição de profissional designado para a finalidade de estabelecer a tratativa entre assediador e assediado é até compreensível a presença de *ombudsman* (conciliador externo). Ao que parece, entretanto, não foi o que aconteceu, haja vista que a própria conciliação foi sugerida pelas vítimas. Tal fato alimenta o questionamento "não havia na instituição profissional capacitado para realizar a intervenção?" Se de fato não havia, a ausência de pessoa para execução deste trabalho sugere deficiência de profissionais habilitados a lidar com o assédio moral na instituição. Já havendo pessoal qualificado (livre de suspeição) e não sendo este utilizado, a falha reside não na capacitação profissional, mas na gestão do problema. Em ambos os cenários, há sinalização para despreparo institucional em lidar com o assédio, o que explica um pouco o porquê de mais de 96% dos servidores acharem a atuação da universidade insuficiente.

4.3.2 Universidade evita falar

Uma parcela expressiva de seus servidores acredita também que a instituição assume uma postura omissa diante do assédio moral. Ao todo, 79,3% dos servidores confirmaram que a universidade evita falar sobre o assédio e 14,9% acham que isso acontece somente às vezes. Já 5,7%, porém, foram categóricos e negaram que isso aconteça.

Gráfico 15 - Evitamento do assunto pela gestão

A percepção de uma postura evasiva foi endossada pela fala dos entrevistados E13 e E14, cujo discurso negou a existência de orientação, informação e divulgação sobre o assédio moral e afirmou que o debate se restringe a pequenos grupos dentro da organização:

Eu acho que a UFPB trata isso com panos quentes. Isso não é trabalhado, isso não é divulgado, isso não é colocado para os servidores, não há uma campanha de prevenção ao assédio, não há um esclarecimento. E o servidor que se vire para buscar suas formas de quando sofre isso se resguardar ou procurar ajuda, né? (E13)

Acho que uma das razões de por que acontece o assédio, é justamente a falta de falar sobre ele, é o fato de esconderem os processos, é o fato de as pessoas nunca saberem que aconteceu e que alguém foi punido por isto, é o fato de os debates ficarem restritos entre pequenos grupos como LGBTQIA+, mulheres feministas, etc. (E14)

Para alguns servidores, a instituição, mais do que evitar falar, ela até mesmo nega a existência do assédio moral, como comentam os servidores E4, E7 e E8:

Algumas questões elas são minimizadas como de segunda ou até terceira categoria. E outras, elas verdadeiramente nem são vistas ou fingem que não são vistas. Então eu creio que falta por parte dos gestores, de quem está à frente da instituição, de quem tem cargos, prestar um pouco mais de atenção a situações que existem dentro da universidade, né? (E4)

A chefia evita falar, diz que não tem [assédio]. (E7)

A universidade não quer de forma alguma ser exposta aqui fora. Ela tenta abafar o máximo possível. (E8)

As críticas dos entrevistados acusam negacionismo praticado pela instituição, postura já alertada por Martinningo Filho (2007) e não rara nas organizações. Na mesma direção, a

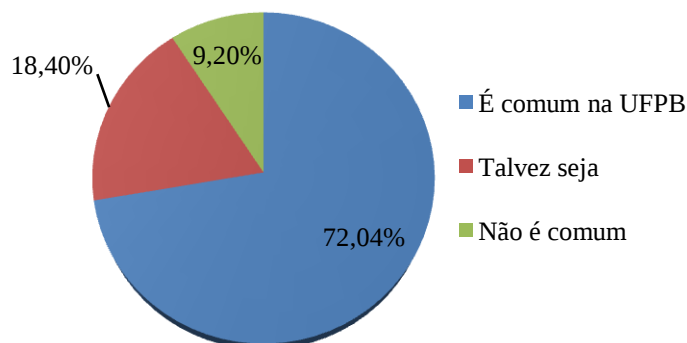
fala do E6 demonstra que o evitamento institucional acontece inclusive por meio do silenciamento às comunicações de assédio. O entrevistado relatou ter comunicado à universidade situações de assédio moral em que foi pressionado com convites para *fazer as coisas erradas*, como assim denominou, no entanto afirmou que a resposta nunca veio:

Sabe qual foi a resposta que eu tive? A última que eu entreguei, quando entreguei pra ele, ele... dava o recebidinho[...] Não foi engavetado, mas foi similar. Aí eu deixei de levar as informações. (E6)

4.3.3 Um problema comum

Para mais de 70% do total de servidores participantes da pesquisa, o assédio é um problema comum na universidade. Para mais de 18%, o assédio moral talvez seja algo comum na instituição. Já para pouco mais de 9%, o assédio moral não é um evento trivial na organização.

Gráfico 16 - Assédio moral como problema comum



Como se observa no gráfico, mais de 90% dos trabalhadores acreditam ou pelo menos suspeitam que o assédio moral seja um problema comum na instituição. Tal natureza, de "comum", implica habitualidade e recorrência do comportamento. E se assim o é, o assédio goza, pois, de certa autorização, ainda que não declarada, uma vez que sua tolerância reflete permissão tácita (GLINA; SOBOLL, 2012; HIRIGOYEN, 2015).

Nas declarações dadas pelos entrevistados, o entendimento é unânime e confirma o caráter corriqueiro da violência moral, evidenciado pelas respostas dos servidores aos questionários. O E8 inclusive garante que o assédio não fica restrito às relações de trabalho da instituição, mas atinge toda sua comunidade universitária, englobando também estudantes

e terceirizados, realidade já denunciada por outras pesquisas com foco na violência moral em instituições de ensino, a exemplo dos estudos de Gallindo (2009) e Knoener (2019), com foco em estudantes; e Gemma et al. (2017) e Oliveira (2019), com foco em terceirizados.

Eu acho que acontece muito, agora é muito velado. Às vezes se você não tiver prestando atenção, você nem entende. (E7)

E eu vejo que acontece assédio moral na universidade de ponta a ponta. De ponta a ponta, sabe? Lá do prédio da Reitoria até a sala onde ficam os terceirizados. Tem assédio moral ali de ponta a ponta. Tem assédio moral dos seguranças sobre alunos; chefes de setores sobre estagiários, sobre técnicos administrativos; técnico administrativo sobre estagiários e sobre terceirizados; coordenadores sobre professores e técnicos. Sem falar de assédio moral de aluno, né, que aluno sofre com professor também em sala de aula. Isso da graduação ao doutorado, né? De professor ali que humilha aluno... (E8)

Entendo que é corriqueiro, pois já vivi muitas situações de assédio em diferentes setores dessa instituição. (E9)

Bastante [comum]. Penso que sim, por já ter sofrido, já ter presenciado e por já ter ouvido. Ouvido falar, né? Isso é muito comum, principalmente na divisão hierárquica. Basicamente funciona por docente, que é o chefe, e os subordinados são os técnicos. (E10)

Acredito que seja um comportamento mais comum do que parece no âmbito da UFPB, pois a maioria dos casos não vem à tona devido à cultura da impunidade e do medo de que tais denúncias tragam ainda mais prejuízo à parte prejudicada. (E11)

Eu acho que na UFPB todo mundo sabe que acontece esse tipo de assédio em vários setores, mas ninguém faz nada a respeito porque não tem confiança de que vá ser resolvido. Sempre acredita-se que vá sobrar sempre pro servidor. E isso é muito desgastante e o servidor prefere deixar para lá, né? (E13)

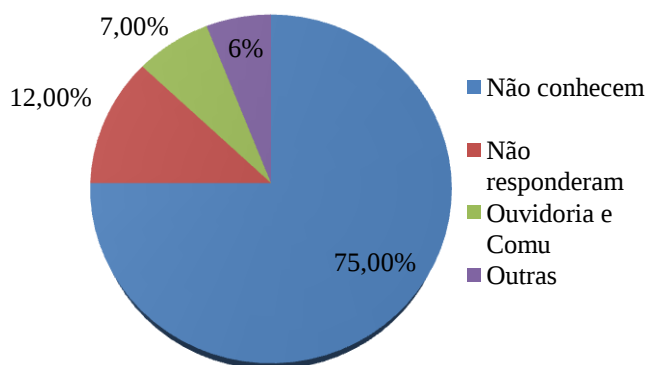
Acredito ser um comportamento comum na UFPB, pois além de ter sofrido, ouvi colegas, técnicos-administrativos, que compartilharam ameaças ou humilhações que sofreram no trabalho e alunos que também sofreram assédio moral em suas relações acadêmicas. (E15)

4.3.4 Conhecimento de medidas de enfrentamento

Os participantes da pesquisa foram questionados se tinham conhecimento de medidas de enfrentamento ao assédio moral desenvolvidas pela instituição. 75% deles afirmaram não conhecer; 7%, porém, apontaram a Ouvidoria e o CoMu (Comitê das Mulheres); 12% não responderam; e 6% mencionaram fóruns setoriais e projetos de extensão ou sugeriram sanções derivadas das leis, além de melhor definição das atribuições dos cargos e fortalecimento da

gestão de pessoas, extrapolando o que pedia a pergunta e sugerindo medidas ao invés de informar sobre aquelas adotadas pelo órgão. Nenhum dos 87 respondentes citou uma única medida voltada especificamente para o problema do assédio moral na universidade.

Gráfico 17 - Conhecimento de medidas de prevenção e combate



O percentual de servidores que afirmaram desconhecimento supera o obtido numa pesquisa realizada por Nunes (2011), em que 56,3% dos pesquisados alegaram não conhecer nenhuma medida. Entre os entrevistados, o desconhecimento também foi majoritário:

A UFPB não faz nada para evitar e combater o assédio moral. Na realidade, quem combate o assédio são as pessoas, mas não a instituição. Como meios ao combate, nós só temos a Ouvidoria como ponto de apoio para encaminhar denúncias, anônimas ou não, bem como a possibilidade de formalização de denúncia perante a Direção de Centro. (E1)

Não vejo muita divulgação à respeito do tema. [...] o assédio ocorre por que existem pessoas com predisposição de opressor e a UFPB não divulga ações de combate para tais pessoas sequer pensarem em não assediar o outro. (E3)

Se tem alguma medida específica, eu particularmente desconheço. E se tem... então é minimamente desenvolvida, é minimamente explorada dentro da instituição. (E4)

Eu não conheço nenhuma medida de enfrentamento específico no trato do assédio moral. [...] acho que deveria ter mais esclarecimentos às chefias, aos centros. Devia deixar isso mais claro, que há punição, que isso é sério, assédio moral é crime. Eu acho que falta mais, assim, expor conhecimentos a esse tipo de chefias. (E5)

Conheço não [medida]. (E7)

Dentro da universidade eu não conheço nenhuma medida de combate ao assédio moral. (E8)

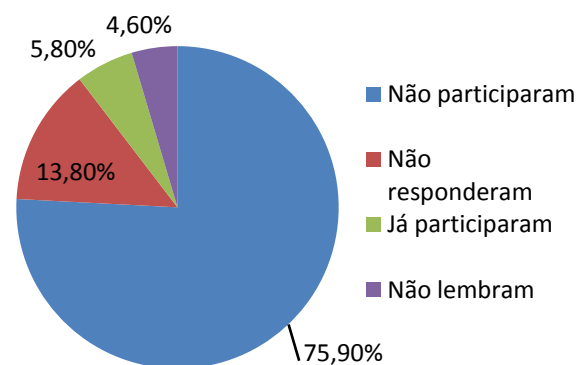
Eu não tenho muito conhecimento da atuação da UFPB no trato do assédio moral, mas fiquei sabendo - até recentemente - que existe um órgão ou setor que recebe esse tipo de denúncia. (E16)

A fala dos entrevistados ratifica os percentuais encontrados e aponta para aparente ausência de medidas específicas de prevenção e combate ao assédio moral na instituição, haja vista apenas menção às possibilidades de denúncia junto à ouvidoria e comunicação do ocorrido às direções de centro. O E16, apesar de informar que ficou sabendo da existência de um órgão supostamente voltado para a questão do assédio, não soube dizer que órgão seria esse. Sobre o que se expõe, Martiningo Filho (2007) e Vieira (2009) alertam que é papel da organização desenvolver ambiente favorável à atividade laboral, detectando distúrbios e propondo soluções, o que demandaria, portanto, se levantar contra o assédio.

4.3.5 Participação em evento sobre assédio moral

Interrogados a respeito de participação em algum evento sobre assédio moral na universidade, apenas 5,8% dos respondentes confirmaram. A grande maioria, mais de 75%, disse que nunca participou. Os demais servidores afirmaram não lembrar ou não responderam. Entre os entrevistados, não houve menção à participações em eventos do tipo na instituição.

Gráfico 18 - Participação em eventos sobre assédio moral



4.3.6 Principais impressões sobre a atuação da universidade

Além das percepções já relatadas acima, foram identificadas outras impressões, as quais foram extraídas única e exclusivamente das entrevistas, sem o direcionamento de

perguntas de múltipla escolha. As visões dos servidores a respeito da atuação institucional foram então classificadas em: a) impunidade; b) proteção ao agressor e penalização da vítima; c) corporativismo; d) não vai dar em nada.

a) Impunidade

Segundo os servidores, o assédio moral que acontece na instituição não é punido. A postura relatada segue na contramão do que deve ser feito quando se deseja barrar o assédio no trabalho. Organizações que se empenham em combater a violência moral compreendem que a aplicação de medidas disciplinares não deve ser adotada timidamente e que recharcar a conduta é papel da gestão, como defendem Gallindo (2009) e Martiningo Filho (2007).

Não...Como é que eu posso dizer? Não dá um basta, não recrimina, não pune, não há uma punição. Pronto, essa é a palavra. Não há uma punição, entendeu? (E4)

Não há nenhuma punição, muita gente fica com medo de denunciar e isso deixa aquela pessoa assediadora livre para fazer o assédio com mais pessoas. (E5)

E não tem nenhum tipo de punição para pessoa. A única vez que eu me lembro foi essa coisa que aconteceu com a aluna, que o coordenador teve que assinar um termo de ajustamento de conduta e publicar uma carta de retratação cujo conteúdo foi pífio, porque ele publicou na verdade mais se justificando do que pedindo perdão, né? (E8)

Ele continua no cargo, entra reitor e passa reitor. Não teve punição. (E12)

Além disso, a conduta reiterada e impune faz parecer que é um comportamento lícito, não fazendo a vítima reconhecer que está sendo vítima de assédio moral. (E15)

b) Proteção ao assediador e penalização da vítima

As declarações dos servidores, além de sugerirem que o assédio se pratica impune na instituição, também confirmam que numa situação de assédio a possível punição existente é contra a vítima, não contra o agressor, havendo para este proteção institucional.

As situações ocorriam, ocorrem e acontecerão e a instituição ela não se posiciona a favor do assediado, entendeu? Ela sempre se posiciona, de maneira sutil ou não, a favor de quem assedia e bota os famosos panos quentes. E quando ela se envolve é só pra dizer assim "deixa disso, tá tudo bem, esquece, passou", entendeu? [...] tentar minimizar as situações, mostrando para o outro muitas vezes que foi uma má interpretação, que não

quis dizer aquilo [...] E isso é que faz com que quem assedia tenha mais fôlego para levar adiante com qualquer pessoa dentro da instituição [...] Fiquei sabendo de situações que a vítima acabou sendo processada. Olha que situação desagradável! (E4)

A UFPB é uma instituição onde fraudes acontecem. Assédio moral acontece. Falsificação de documentos acontece. Tudo isso é disfarçado por maus reitores e pró-reitores negacionistas, maus diretores também, que em vez de abrirem sindicância pra investigar os acusados de abusos, abrem sindicância contra os denunciantes. Tudo o que querem é o silenciamento [...] Houve manipulação por parte da gestão da reitoria para que eu figurasse como denunciado nos processos abertos e não o diretor e chefe de departamento assediadores. (E9)

Configura-se como assédio também a sua atitude de solicitar à Direção de Centro a minha saída do departamento alegando que eu era “insubordinado”. Tal situação me deixou extremamente acuado e inseguro, pois tanto o Diretor de Centro quanto a Agente de Gestão de Pessoas da época posicionaram-se a favor do meu chefe sem sequer me chamarem para ouvir a minha versão dos fatos. Nada de novo sob o sol numa instituição onde os professores são endeusados e os técnicos administrativos não têm voz nem reconhecimento da sua importância. Como se não bastasse, eles colocaram sob minha responsabilidade a incumbência de buscar outro setor no Centro de Ensino para desenvolver minhas atividades profissionais, obrigação essa que deveria ser da Direção em conjunto com a gestora de pessoas, busca na qual, sem nenhum amparo no Centro, obviamente não obtive sucesso. Neste processo, comecei a sofrer ameaças da Agente de Gestão de Pessoas de que caso eu não conseguisse um novo setor para trabalhar, seria “devolvido” para a PROGEP. É sabido no âmbito da Universidade que tal ato administrativo é excepcionalíssimo, pois geralmente ocorre quando servidores supostamente não cumprem com suas obrigações funcionais. Submeter um servidor a tal situação significa rejeitá-lo e dizer: você não é digno de trabalhar neste local, é incompetente e não te queremos mais aqui. E foi exatamente isso que aconteceu quando o Centro, num contexto de carência de servidores, me colocou à disposição da PROGEP emitindo um ofício com as seguintes palavras: “Devolvemos o servidor Fulano de Tal, pois o mesmo não está se adaptando às funções para as quais é designado”. O que seria na visão deles “me adaptar às funções”? Aceitar situações de abuso e ordens irregulares? Até hoje eles não souberam me responder. Em virtude disso, tive que lidar com boatos de que eu era um mau servidor, relapso, irresponsável e encarar os olhos de reprovação e desconfiança inclusive dos servidores da própria PROGEP durante o processo de realocação noutro Centro de Ensino [...] Assediador intacto, visto como certo da história e dono da razão, beneficiado por um sistema de impunidade e corporativismo institucional. Eu, no entanto, na posição de assediado, fiquei arrasado, exaurido emocionalmente, com crises depressivas, totalmente intimidado, acuado e sem forças psicológicas para buscar me defender e procurar os órgãos de denúncia. Totalmente desacreditado numa UFPB como instituição defensora e garantidora do bem-estar dos seus colaboradores. (E11)

Contrariando valores morais e éticos, além de deveres impostos legalmente, nenhuma das situações relatadas, conforme o exposto, foi tratada com a lisura necessária e

requerida a órgão da administração pública. Ao contrário, o assédio moral foi minimizado e reduzido, havendo postura indulgente ao assediador e penosa à vítima, que sequer teve exercido o direito de justo tratamento do caso.

c) Corporativismo

Entre os apontamentos dos entrevistados, o que mais se repetiu foi a existência de forte corporativismo relacionado às chefias e, sobretudo, aos docentes. As declarações mantêm íntima relação com a superioridade docente mencionada na grande categoria "riscos psicossociais", no início deste capítulo, em seu item 4.1. Lá, o corporativismo e a superioridade docente aparecem como condições favoráveis ao surgimento do assédio e aqui elas são a materialização do risco que representam. Nessa perspectiva, os servidores argumentaram:

De maneira velada, mas ela é convivente com as situações que ocorrem sim. Porque existe um corporativismo muito grande dentro da universidade. Então os processos não vão pra frente porque a gente sabe que quem denuncia vai sofrer ainda mais represália. Então, infelizmente, a universidade ela tende a ser corporativista com aqueles que... com os assediadores, principalmente quando está em nível de cargo/função de chefe. (E4)

A Universidade é o mais puro reflexo da sociedade. Como do lado de fora, aqui vigoram relações espúrias, perseguições e favoritismos. A gestão do que é de todos é feita dentro de lógicas corporativistas. (E9)

Quando digo nunca vi ação, é nunca vi reação da UFPB. Só vi reação da CPRAD, por exemplo, no intuito de resolver ou analisar questões envolvendo docentes, principalmente quando eles são as pessoas que movem os processos. (E10)

O que me causou mais indignação foi o fato de que o meu caso não era isolado. Muitos alunos e outros servidores já haviam sofrido assédio moral antes por parte do meu chefe. Ele já era amplamente conhecido no Centro por exercer esse tipo de conduta. O diretor do centro sabia. A agente de gestão de pessoas sabia. Mas não ousaram contrariá-lo. Preferiram prejudicar o lado mais fraco da corda: o servidor técnico administrativo. (E11)

Defender exclusivamente a interesses de um grupo específico fomenta práticas abusivas e fere profundamente a impessoalidade e igualdade administrativas, contribuindo para o cometimento contínuo de injustiças e, conseqüentemente, para a violência moral, uma vez que propósitos desonestos e individualistas se sobrepõem a direitos fundamentais, como a dignidade humana e outros semelhantes ou dela decorrentes.

d) "Não vai dar em nada"

Essa classificação, na verdade, reflete uma consequência de como se sentem os servidores diante das impressões até aqui mencionadas. Representa o sentimento de descrença que eles carregam ao identificar na instituição práticas corporativistas, impunidade, culpabilização da vítima, ausência de medidas de enfrentamento, etc. A sensação gerada é que uma eventual denúncia "não vai dar em nada". Na grande categoria "assédio moral e atitudes hostis", tratada no item 4.2, essa realidade se apresenta como um dos motivos alegados pelos servidores para a não formalização de denúncias. Aqui, pois, se discute como a participação da gestão se relaciona com isso. Trata-se especialmente de que práticas da gestão desencadeiam esse sentimento entre os servidores e desencorajam queixas.

Nessa perseguição política, eu não pude recorrer a ninguém porque essa perseguição no meu caso veio da minha da minha chefia. E a chefia me colocou à disposição na PROGEP. Então, ia recorrer a quem? À Ouvidoria da UFPB, para falar de um... reclamar de um chefe que era o braço direito da reitoria? Não né? Não dá, né? Não ia dar em nada, né? Não ia dar em nada porque essa pessoa já tinha feito todo tipo de... é conhecido na universidade por fazer assédio moral. Desde outros tempos anteriores à minha chegada na universidade, ele já esteve na chefia de outros setores e fazia assédios morais. Então, assim, é uma pessoa que sempre fez isso e raramente deu alguma coisa. Até porque tava na gestão, tinha um vínculo com a gestão, era um cargo de confiança da gestão, a Ouvidoria não ia resolver, a Reitoria não ia resolver. Infelizmente. (E8)

Não [denunciei], pois estava desacreditado na instituição, com a certeza de que não "iria dar em nada" ou até me trazer maiores consequências negativas. Estava intimidado, e também sem estrutura emocional para tal. (E11)

Ela [vítima] e muitas pessoas entenderam que se arrastaria um processo e, muito provavelmente, [a denúncia] não daria em nada. Ele [chefia] conhecia muita gente, na reitoria, nos conselhos superiores, etc. Ela achou que só seria mais sofrimento à toa. (E14)

Eu nunca formalizei [denúncia]. Primeiro, por falta de conhecimento... e também não fui atrás por medo, por ser de qualquer forma uma pessoa influente em diversas instâncias e por saber que infelizmente a relação na universidade é uma relação muito de mudança de valor, né? As pessoas mais importantes deveriam ser os estudantes. E os técnicos e docentes deveriam trabalhar em prol do bem estar do estudante, porém não é assim que funciona. Primeiro vem o docente. Depois, as outras categorias. E cooperativismo entre docentes é muito forte. Então é muito difícil um técnico "bater de frente" com algum docente. Nessa batalha de forças, geralmente os técnicos perdem. (E10)

Não formalizamos denúncia por medo de retaliação e por acharmos que o professor dentro da UFPB ele tem mais vez, tem mais voz, ele realmente ele está mais privilegiado que o servidor técnico-administrativo e que quando isso chegasse até Reitoria ou instâncias superiores, nós seríamos as... é... iríamos ter que provar. Na verdade, iria se voltar contra nós. (E13)

Como se vê, as denúncias não aconteceram em virtude da certeza da impunidade e da consciência a respeito de uma gestão que favorece docentes e/ou chefias, que na maioria dos casos são a mesma pessoa. Se observa, pois, que o sentimento de "não vai dar em nada" que sobra aos servidores se justifica na percepção de uma atuação institucional ímproba, materializada por práticas nepotistas e de baixo valor moral.

4.3.7 Ações positivas contra o assédio moral

Apesar de as reclamações comporem a maior parte dos relatos, alguns servidores afirmaram ter recebido apoio de superiores no sentido de coibir práticas hostis no trabalho. Os elogios à atuação institucional no combate ao assédio, contudo, representam a minoria das declarações e se referem a setores isolados, não alcançando a administração superior. Nos casos em que os trabalhadores receberam algum tipo de suporte contra investidas assediosas, o apoio veio da chefia imediata ou de alguma direção de centro:

Pra não dizer que eu nunca tive apoio ali dentro, quando geralmente vinha algum professor de fora para dar ordem ali dentro do meu setor, exigir que a gente fizesse qualquer coisa sem passar pelo processo de uma triagem, uma solicitação por ofício, ver se era da nossa alçada ou não encaminhar para outro setor, todas as vezes que a ordem veio de cima, da Reitoria ou, sabe, de um outro órgão, uma pessoa tentando dar uma carteirada ali dentro, nesse sentido eu sempre tive amparo, sempre tive apoio de alguns chefes que eu tive. "Não faça. Pode dizer que não vai fazer e deixa o resto comigo. Me comunique o que acontecer e deixe o resto comigo porque tá errado". E me dava autonomia, e me dava autoridade para dizer "não vai fazer". Então nesse aspecto eu sempre tive apoio, sabe? (E8)

A direção de centro chegou a nos dar muito apoio, perguntar se queríamos abrir sindicância, formalizar denúncia junto à ouvidoria. (E13)

4.4 MEDIDAS DE ENFRENTAMENTO

Nesta última categoria, são expostas as visões dos servidores a respeito das ações que consideram eficazes na prevenção e combate ao assédio moral e gostariam que fossem adotadas pela instituição. Dentro desse contexto, são relatadas também, ao final da seção, as

suas percepções sobre as contribuições que a adoção de resolução normativa e cartilha educativa podem trazer à universidade.

4.4.1 Ações de prevenção e combate propostas pelos servidores

Quando consultados sobre que práticas deveriam ser utilizadas no enfrentamento ao assédio moral na instituição, os servidores entrevistados indicaram ações que, para fins de exposição, foram classificadas nas subcategorias: a) promoção e divulgação da informação e do conhecimento; b) reconhecimento do problema e comprometimento com o enfrentamento; c) criação de comissão ou comitê; d) responsabilização e punição; e) respeito e tratamento igualitário; f) acolhimento e assistência psicológica; g) mudança na cultura, estrutura e organização do trabalho.

a) Promoção e divulgação da informação e do conhecimento

A servidora E3, conforme seu depoimento abaixo, acredita que informar pode conter o avanço da violência moral nas organizações. A concepção defendida pela entrevistada é harmônica com a quase totalidade de autores que discorrem sobre prevenção do assédio moral, os quais argumentam que a informação ocupa papel fundamental para identificar e reconhecer este mal. Dentre os muitos que podem ser citados, Hirigoyen (2002), Caran (2007), Gallindo (2009).

Informação é muito importante para evitar que o mal persista e que avance. Posso estar sendo ingênua, mas, acho que algumas pessoas ainda praticam assédio moral por que não sabem da gravidade e seqüelas que isso pode causar na vítima. (E3)

Diferente do que expressa a servidora, que vê como possível a prática do assédio moral por desconhecimento dos impactos que ele é capaz de ocasionar, Heloani e Barreto (2003) acreditam numa postura mais consciente e maliciosa do agressor, dado que o assediador objetiva se dar bem, sendo indiferente aos resultados que os meios que o levem a isso possam provocar. A ofensa à subjetividade do outro, típica do assédio, nesse caso, tanto pode ser a intenção primária do agressor quanto pode ser uma mera consequência do caminho que ele escolheu percorrer para atingir seus objetivos. Entretanto, independente da intenção, produzir esclarecimentos e difundir informações é promover a conscientização sobre o

assunto, de modo que seja possível identificá-lo, preveni-lo, combatê-lo, bem como conhecê-lo as consequências e advertir sobre penalizações oriundas do seu cometimento. Desse modo, a informação atua tanto naquele que supostamente não quer causar mal a terceiro, lhe oferecendo consciência; quanto naquele que é indiferente ao mal que suas atitudes podem ocasionar, lhe servindo de alerta. Na intenção de fazer essa ciência alcançar a um maior número de pessoas, os servidores defendem que sejam realizadas campanhas de sensibilização:

[o assédio deve ser combatido] tendo campanhas de reflexão dentro da universidade. (E5)

[...] o desenvolvimento de materiais instrucionais, ou vídeos, ou entrevistas, ou programa, ou *podcast*, ou cartilha, o que quer que seja, mas tem que ter material instrucional voltado pra isso. (E8)

[...] pode ser combatido através de uma política de informação. De conscientização, melhor dizendo. [...] justamente isso: uma política de conscientização. (E16)

Dentro do que aconselha Martiningo (2007), e ainda dentro desse aspecto informativo educativo, os servidores também recomendaram a realização de cursos e treinamentos como medida de combate:

Eu proponho que a universidade lance cursos de capacitação voltados especificamente para gestores, e que sejam obrigatórios para quem for designado para funções de chefia, como condição para permanência na função.(E1)

Curso de capacitação com servidores ensinando a não assediar, porque também você pode exercer sobre o outro, né? Você é vítima, mas aí depois você vira algoz também. O servidor ele às vezes transfere a insatisfação dele. Ele ouve um grito da chefia e vai gritar com a estagiária, né? Na hierarquia, ele acaba transmitindo. Então ensinando você a reagir, a não aceitar assédio moral, a identificar o que é assédio moral e ao mesmo tempo também a não assediar, respeitar autoridade, respeitar o espaço e o direito do outro. (E8)

A capacitação de um modo geral, medida também indicada por Freitas, Heloani e Barreto (2020), bem como outros modos de promoção da informação e do conhecimento, atende fins educativos, os quais tem por intuito ensinar sobre respeito nas relações interpessoais e prevenir empecilhos à saúde no e do trabalho. Trata-se de um esforço com vistas a formar uma consciência cujo objetivo seja construir ou reconstruir a mentalidade

organizacional, de maneira que não haja dúvidas sobre o mal que o assédio representa e de modo que fique claro que todos perdem quando ocorrem assédios (FREITAS, 2007).

As servidoras E13 e E4, a seguir, destacam a importância não apenas da produção do conhecimento, mas da publicidade do conhecimento produzido, a fim de que vigore uma ampla divulgação da informação e de ações de prevenção já existentes.

Como formas de prevenção, a única forma que eu vejo é agir educativamente com realmente mais publicidade, dá mais publicidade às leis, aos direitos do servidor. Que isso seja colocado até como pré-requisito de ingresso no próprio cargo na instituição, além do concurso. [...] o próprio treinamento para admissão haver alguma ministração de curso sobre isso, mais divulgação nos setores, né? Que sejam colocados visivelmente cartazes. (E13)

Tem que trabalhar, tem que divulgar mais. Se existem medidas, elas têm que ser mais divulgadas, elas têm que ser mais vistas, elas tem que....Os servidores têm que ser apropriar mais delas. Agora se apropriar e saber que terão seus direitos garantidos, né? Não adianta você ter medidas sabendo que se você usar dessas medidas você vai sofrer represálias. Não adianta. (E4)

Concomitante à publicização de informação e ações de enfrentamento, realçadas pelas servidoras, é necessário ainda, a E4 afirma, o garantimento dessas medidas, a fim de que sua validade exista para além do papel e expresse um real compromisso da instituição com o fim do assédio. O entendimento expresso dialoga diretamente com o que se discute na subcategoria a seguir.

b) Reconhecimento do problema e comprometimento com o enfrentamento

Nesta classificação, os servidores sustentam que não há luta contra o assédio moral se tampouco há reconhecimento do fenômeno como um problema real dentro da organização e, sobretudo, se não é assumido o devido compromisso com o combate dessa iniquidade.

Que haja maior comprometimento da UFPB contra o assedio. Para evitar que pessoas sofram o que eu sofri. (E3)

Precisa-se admitir, sabe, que existe o assédio, que existe o corporativismo. Falta realmente a instituição perceber de forma real, de forma verdadeira, que essas questões existem. (E4)

A esse respeito, Martiningo (2007) adverte para como posturas negacionistas podem representar óbice ao enfrentamento do assédio moral no trabalho, à medida que inibe o

desenvolvimento de ações resolutivas. Por outro lado, adotar ações que prezam pela evitação e interrupção da violência é aceitar que o compromisso com o combate ao assédio moral é algo indeclinável à organização, mesmo porque o silêncio diante do assédio reflete mais um reforço do que uma reprimenda (FREITAS, 2005). Essa percepção é alcançada na declaração da E14, na qual a servidora estima que a promoção do combate ao assédio seja encabeçada pela instituição.

Esses debates devem ser introduzidos pela PROGEP, pelos AGPs, com a participação de outros grupos de variadas vertentes dentro e fora da UFPB. Encontros, cartilhas, debates, dia X contra o assédio (a violência, o racismo, a violência de gênero, etc.) tudo encabeçada pela instituição e não por grupos. A sociedade e a academia precisam ver que a instituição está DENTRO do processo e o encabeça. (E14)

Enxergar na universidade um enfrentamento genuíno pode fortalecer a confiança de seus servidores nas ações institucionais sem que estes precisem temer a falta de apoio ou a proteção institucional ao agressor quando precisarem comunicar o assédio. Afinal, conforme expõe a categoria "gestão do problema", muitas vezes o agressor é o protegido, não a vítima. Cientes disso, os servidores E1 e E4 alertam que combater a violência no trabalho reivindica a desconstrução desse arquétipo:

Eu espero que a universidade combata esta prática. Falta formação das pessoas para serem gestores. Temos excelentes docentes, técnicas e pesquisadoras, mas temos carência de gestores. Pessoas com formação ou capacitação para ocuparem funções de chefia. Falta mais acolhimento às vítimas de assédio moral. É preciso que a instituição pare de ver a vítima como culpada pelas agressões que sofre. (E1)

Primeira coisa que eu acho que deveria fazer para combater o assédio era proteger verdadeiramente, de fato, quem está sendo assediado. Porque não acontece isso, sabe? Que exista um apoio, uma escuta, uma proteção. Para o assediado, e não para o assediador. (E4)

Para enfrentar o assédio moral Freitas (2007) afirma que é preciso reconhecer a possibilidade de ocorrência do assédio, aceitar que isso pode acontecer e então se dispor a apurá-lo adequadamente. O comentário da E14 deixa explícito que para combater esta violência exige-se da organização esse reconhecimento e o compromisso com as demandas provenientes da ocorrência do abuso.

Respeito ao que aconteceu e, no mínimo, uma apuração descende dos fatos; e a justiça feita para as partes. (E14)

c) Criação de comissão ou comitê

A criação de uma comissão específica para lidar com questões envolvendo assédio moral foi outra sugestão indicada pelos servidores. A medida sugerida é defendida pelos autores Freitas, Heloani e Barreto (2020) e é também já praticada por várias entidades e órgãos da administração pública, inclusive universidades.

[...] de imediato a gente tivesse acesso a um bacharel de Direito, entendeu? Na instituição deve ter, eu não sei, um advogado a escutar, a ver, a um psicólogo, entendeu? De imediato. Fazer uma... tipo uma junta mesmo e conversar. E conversar com o psicólogo, e conversar com o psiquiatra, e conversar com o advogado para ver o que se pode fazer, se pode levar adiante, o que é que se pode fazer de imediato, o que é que não se pode fazer, entendeu? [...] porque simplesmente dizer "vamos abrir um processo administrativo" e você volta para o seu setor, quem é que vai querer fazer isso? Pouquíssimas pessoas irão fazer isso. (E4)

E ainda sugiro mais, né? As discussões em âmbito científico mesmo, em criação de comitês, comissões para que isso realmente intimide o assediador e que ele saiba que ele não poderá continuar com essas práticas de maneira impune. (E13)

d) Responsabilização e punição

Uma medida bastante citada pelos servidores foram ações de responsabilização e punição para aquele que comete o assédio moral.

Isso é de professor para aluno, de aluno para servidor, de docente para técnico administrativo, enfim... em todas as instâncias. Enquanto não houver uma punição e isso seja notado, que o assunto é sério e que há punição, vai se tornar... vai continuar assim sempre, infelizmente. (E4)

O que eu espero da universidade é que haja resolução, haja uma conversa, a princípio uma advertência por caso de reincidência. E caso continue deve ter uma punição sim. (E5)

[...] medidas mais duras ali dentro para pessoas que praticarem. Por exemplo, se for uma retratação pública, que seja pública mesmo, que seja colocada em locais visíveis da universidade. Até para coibir. Porque quando você não pode mudar o caráter das pessoas, você coíbe para que elas pelo menos tenham medo de errar. Ou então colocar uma suspensão. Suspensão de dois dias do trabalho. São dois dias sem trabalhar e dois dias sem receber. Não é dar licença remunerada para pessoa, porque aí você tá premiando a pessoa. Então tem que ver se existem medidas legais que ela [universidade] pode tomar. (E8)

Ações educativas, mediativas, repressoras e punitivas deveriam ser pensadas, debatidas e levadas a cabo institucionalmente. (E15)

Eu particularmente não espero que a UFPB venha punir os autores. Pode até minimizar, mas eu não acredito numa punição de forma alguma. [gostaria que fosse feito] Primeiro uma carta de advertência. Depois um processo administrativo interno. (E16)

Não penalizar condutas que violam e desrespeitam o outro, bem como transgridem o próprio exercício da função pública sugere que estas ações podem ser cometidas livremente. Adiante, o E8 discorre que a não punição inclusive inibe a formalização de denúncias, na medida em que a vítima se sente frustrada pela atuação injusta da gestão, o que de fato já acontece conforme discutido no item 4.3 (gestão do problema).

[...] E por fim a universidade tomar medidas jurídicas cabíveis. Ainda que nos processos internos administrativos, de afastar aquela pessoa ou de trocar de setor, ou de proteger aquela pessoa e ao mesmo tempo de punir quem praticou o assédio moral. Porque eu acho que você espera justiça. Em qualquer instância, você espera que algo seja feito. Quando você denuncia, você espera. Quando você denuncia e nada é feito, é frustrante. Você não denuncia mais. (E8)

As declarações descritas nesta classificação externam um sentimento de impunidade compartilhado pelos servidores da universidade, os quais, por esta razão, apontam a punição como uma necessidade urgente na instituição. Na ausência da absorção de uma consciência que respeita à dignidade humana, a ação do agressor pode ser inibida por vias repressivas. Se o respeito pelo outro não lhe motiva a agir de modo adequado, ético e justo, a certeza da punição pode castrar-lhe os impulsos para o assédio. E não faltam autores que defendam a punição como medida de combate. Freitas (2007) avalia que assediadores devem ser punidos sem complacência. Barreto (2005, p.183), na mesma linha, assegura que se deve "*punir o tirano*". Martinengo Filho (2007) e Hirigoyen (2015) ponderam que não punir pode exprimir aceitação da organização. E Heloani (2004) alega que a punição impõe limites e cria barreiras a procedimentos antiéticos.

e) Respeito e tratamento igualitário

O desrespeito, tratamento discriminatório e injustiças de modo geral podem servir de palco a episódios de violência psicológica, sendo, portanto, essencial que sejam fortalecidas as relações interpessoais por meio do cultivo de valores como respeito e tratamento

igualitário, de modo que seja preservada a subjetividade dos indivíduos. Nesta seção, estão agrupadas, assim, as reflexões dos servidores sobre a relevância da proteção desses valores no enfrentamento à violência no trabalho. Nesse sentido, o E8 diz:

[...] a primeira coisa que eu espero é crédito. Porque não tem nada pior do que você ser tratado com descrédito, com desdém. Como se você tivesse inventando história para prejudicar o chefe ou alguém muito bem-sucedido dentro da universidade, ou por inveja ou por algum motivo você tá tentando destruir a carreira daquela pessoa. Então eu acho que o servidor precisa ter crédito, porque a pior coisa do mundo é você denunciar um assédio e ser tratado com piadinha ou com pouco caso. (E8)

Embora não faça uso da palavra "respeito", o servidor possui um discurso que claramente defende tratamento digno em detrimento de abordagens jocosas, e, por óbvio, desrespeitosas quando da comunicação da violência. De modo direto, os servidores E10 e E15, abaixo, citam o respeito como uma exigência na luta contra o assédio:

Então, creio que todos esperam respeito da instituição na qual trabalham, na qual exercem as suas funções. Espera respeito das suas chefias imediatas, no seus setores, de toda a estrutura da instituição e que toda e qualquer ação de assédio seja combatida. (E10)

Respeito, igualdade, dignidade. (E15)

Os entrevistados também chamaram atenção para a questão da superioridade docente e subalternidade dos técnicos administrativos, já mencionada na primeira grande categoria "riscos psicossociais". Os servidores alertaram que o combate ao assédio moral suscita fundamentalmente o respeito e tratamento igualitário às diferentes categorias profissionais:

É necessário uma decisão de gestão firme no sentido de combater a sujeição dos técnicos administrativos. Combater a prática da perseguição profissional de subordinados (e também da perseguição acadêmica a estudantes) deve se dar, inclusive, mediante a promoção da responsabilidade administrativa dos chefes imediatos que se valham de artifícios dolosos para tanto. (E9)

Acredito que a prevenção vem inicialmente com a igualdade dos direitos, tanto quanto possibilidade de gerir determinados setores, determinados departamentos. Uma possibilidade de fazer extensão, fazer pesquisa sem um olhar torto e discriminatório dos docentes. (E10)

É preciso haver o entendimento de que técnicos e docentes estão no mesmo patamar de servidores públicos. Ambos estão em situação de igualdade para servir à coletividade e ambos são essenciais para a existência de uma UFPB de excelência. (E11)

f) Acolhimento e assistência psicológica

Os entrevistados apontaram ainda a necessidade de assistência psicológica e acolhimento humanizado às vítimas de assédio moral, conferindo aos servidores o amparo emocional de que precisam para que, pessoalmente, o indivíduo seja capaz de restabelecer sua saúde mental, recuperar-se dos danos provocados e se sentir bem novamente. Sobre isso, os servidores E1, E8 e E11 falaram:

As vítimas também precisam de acompanhamento psicológico.(E1)

[...] um setor de apoio psicológico, alguém que te oriente, converse com você, entendeu?! "Olha, calma, tudo vai ficar bem. Não é assim. Essa pessoa não representa a universidade. Vão ser tomadas medidas contra ela, você vai ficar bem. Não vai acontecer nada com você, nem com seu cargo, nem com sua função" . (E8)

Uma vítima de assédio moral, a princípio, merece e precisa de acolhimento, tratamento humanizado e ser ouvida. Necessita de uma equipe multidisciplinar composta por psicólogos, assistentes sociais, entre outros profissionais que intervenha por ela e lhe dê suporte, amparo e defesa, pois, na maioria das vezes, o assediado se encontra com feridas emocionais e sem estrutura psicológica para tomar as providências necessárias e se libertar da situação de abuso por conta própria. (E11)

Freitas, Heloani e Barreto (2020) asseguram que o enfrentamento da violência moral demanda abordagem dos fenômenos emocionais. Logo, por se tratar de prática que atinge diretamente a subjetividade do indivíduo e que possui respostas em dimensão psíquica, é indispensável que haja acolhimento psicológico.

g) Mudança na cultura, estrutura e organização do trabalho

Esta subcategoria representa um misto ou uma consequência do que sugerem as demais classificações. As declarações dos servidores, nesta seção, refletem sugestões de mudanças na cultura, estrutura e forma de organizar o trabalho da instituição, cuja materialização depende das implementação das medidas de enfrentamento até aqui mencionadas.

Eu só vejo uma forma de se combater esta prática: mudança da cultura organizacional.(E1)

A gente precisa combater essa cultura na sociedade e eu vejo que a universidade deveria dar exemplo. Isso precisa começar a ser combatido dentro da universidade enquanto berço do pensamento, sabe? Do pensamento crítico, da educação.... Precisa ser combatido ali pra que as pessoas que saiam da universidade saiam com uma formação humanística, de respeito pelo outro, sabe? Pela posição do outro e isso possa refletir na sociedade. (E8)

O assédio moral só vai ser reduzido na UFPB [...] quando houver um conjunto de medidas que promovam a conscientização e, conseqüentemente, a mudança de toda uma cultura organizacional. (E11)

Depreende-se dos discursos apresentados o entendimento de que, na visão dos servidores, a atual cultura organizacional favorece a violência moral, devendo a prevenção e o combate ao assédio se dar por esforços cuja finalidade seja a sua mudança. Os servidores recomendam que para dirimir o assédio seja necessária a mudança da própria forma de organizar o trabalho na instituição, o que faz bastante sentido quando observadas as críticas à superioridade docente; à centralização de poder; à liderança autoritária; e à gestão conivente, denunciadas em todas as grandes categorias anteriores.

Eu acho que uma distribuição de tarefas mais justa já ajudaria muito.(E7)

Defendo ainda perante que os técnicos administrativos possam vir a também se tornarem chefes e vice-chefes de departamento [...] A submissão do técnico administrativo a uma subordinação hierárquica duradoura e imodificável engessa a condição profissional do técnico administrativo, além de refletir uma relação desequilibrada entre as categorias profissionais. Destaco que a gestão universitária possui caráter administrativo, patrimonial, de pessoas e fiscal não sendo uma atividade propriamente acadêmica, favorecendo os técnicos administrativos, devido às habilidades e competências que lhes são exigidas para ocupar os cargos. (E9)

A estrutura organizacional poderia ser mais democrática. Em vez de um chefe ou de um coordenador poderíamos trabalhar coletivamente, de forma mais democrática [...] Os sujeitos se transformam quando tem algum pequeno poder. [...] se eu fosse chefe iria ter um comportamento mais igualitário, em que todos fossem iguais, com tarefas iguais, sem favorecer A ou B. (E12)

Por que não levar para Reitoria ou a Pró Reitoria de Gestão de Pessoas um novo organograma pra instituição ou novas formas de organizar a própria instituição em termos de cargos de chefia, de ser modificado o próprio regimento da instituição para que servidores técnicos administrativos também possam ocupar cargos de chefia, de gestão, que isso com certeza iria diminuir a conduta, né? (E13)

As declarações acima demonstram o desejo dos servidores por uma reorganização no trabalho da instituição que conduza à mudança de sua cultura e de sua estrutura, de maneira

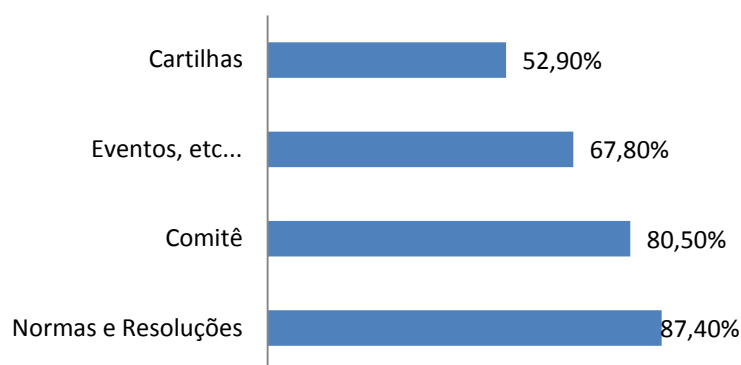
que: se promova uma gestão mais colaborativa, com distribuição de tarefas mais justa; e se possibilite o respeito e tratamento igualitário, desautorizando a discriminação entre categorias e permitindo ao técnico administrativo, por exemplo, a ocupação de cargos hoje exclusivos à categoria docente.

Cientes das práticas que permeiam as relações no local onde exercem o labor, servidores entendem que mudar a organização do trabalho, fundando-se sobre pilares justos e democráticos, deve contribuir para reduzir as chances de manifestação do assédio moral. A compreensão dos servidores tem amparo no que autores como Barreto (2005), Heloani (2013), Freitas (2007) defendem. Para eles, a maneira como o trabalho é organizado, como certas práticas são toleradas ou mesmo incentivadas, e como são desenvolvidas as políticas institucionais, tudo isso interfere diretamente na manifestação do assédio moral dentro de uma organização.

4.4.2 Ranking de medidas de enfrentamento mais eficazes

Questionados especialmente sobre instrumentos específicos com função de obstar ou sustar a manifestação de assédio moral, sugeridos pela pesquisadora com base em diversos autores (MARTININGO FILHO, 2007; CARAN, 2007; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2020), os servidores foram incentivados a ordenar, dentre as opções oferecidas, as intervenções que enxergavam como mais adequadas para a universidade. A alternativa mais assinalada foi a regulamentação do assédio moral através de normas e resoluções e, exatamente nesta ordem, foram eleitas, em seguida, as alternativas: criação de comitê ou comissão; realização de evento, cursos e semelhantes; e elaboração de cartilha, como expõe o gráfico a seguir:

Gráfico 19 - Eficácia de medidas de enfrentamento



4.4.3 Visão sobre as medidas propostas pela pesquisa

Considerando especificamente a resolução normativa e a cartilha instrucional propostas por este trabalho, a pesquisadora buscou conhecer entre os servidores quais as vantagens, na visão destes, obtidas com a eventual adoção desses instrumentos. Os servidores foram então estimulados a responder se concordavam ou não com os benefícios elencados no quadro abaixo.

Quadro 12 - Vantagens de cartilha e resolução para os servidores

VANTAGENS	CONCORDAM TOTAL OU PARCIALMENTE	NÃO DECIDIDOS	DISCORDAM TOTAL OU PARCIALMENTE
Reduzir o medo de denunciar	87,7%	4,6%	8%
Aumentar a confiança dos servidores na postura da organização frente à questão do assédio	91,9%	3,4%	4,5%
Melhorar o clima organizacional	81,6%	11,5%	6,8%
Punir agressores e evitar novos casos	81,7%	9,2%	9,2%
Apoiar e acompanhar as vítimas	89,7%	0%	10,4%



Fonte: elaborado pela autora

O feedback dos respondentes, como se verifica, foi otimista em relação aos benefícios que a adoção dos instrumentos propostos pode gerar. Com percentual sempre acima de 80%, a maioria dos servidores concordam, total ou parcialmente, que a implementação da resolução e da cartilha pode trazer para a universidade: redução do medo de denunciar por parte dos servidores; aumento da confiança destes em uma postura adequada da instituição; melhoria do clima organizacional; punição de agressores e redução de casos; além de apoio às vítimas.

Cabe ressaltar que 100% dos servidores que responderam aos questionários concordam que a adoção de medidas de enfrentamento é necessária, e 97% acreditam que a ausência de regulamentos e ações educativas pode favorecer à ocorrência de assédio moral em uma organização. Nessa mesma direção, Gallindo (2009) afirma que a falta de regras e códigos de conduta representam um obstáculo à prevenção e combate ao assédio moral. Ao que se observa, os instrumentos criados por esta pesquisa e sugeridos à universidade objeto deste estudo possuem relevante receptividade dos servidores, que reconhecem na adoção das medidas recomendadas seu potencial preventivo e de combate.

No intuito de complementar as respostas obtidas nos questionários, as entrevistas também incentivaram aos servidores expressar, dessa vez mais livremente, sua percepção acerca de como a adoção de uma cartilha e de uma resolução normativa poderiam ser benéficas à universidade.

Na visão dos servidores, além dos instrumentos propostos, a pesquisa em si promove exposição e visibilidade à questão do assédio moral, ao passo que desvenda o que acontece dentro da instituição e mostra os casos de *mobbing* que nela ocorrem, avançando rumo a discussão e proposição de soluções.

E é preciso não só essa, essa e outras pesquisas dentro deste foco e dentro de focos semelhantes para que os administradores da universidade comecem a atuar através de apoio, projetos, comissões e que estas sejam atuantes [...]Que a visibilidade aumente com relação ao assédio que existe. A partir dessa pesquisa, que outras pesquisas possam vir. (E4)

Eles vão ser úteis a partir do momento que é visto o quantitativo de assédios que acontece na universidade. E isso deve ser discutido sim, isso deve ser levado em consideração e a partir das estatísticas podem sim ser promovidos trabalhos de combate ao assédio moral. (E5)

Acho muito útil [pesquisa]. Tem muito assédio ainda na instituição. (E12)

Sua pesquisa é de grande valia em termos inclusive de função social para trazer a fala as maiorias silenciadas, como são os servidores que são uma maioria silenciada dentro da UFPB... a escancarar mesmo o assédio que ocorre dentro da universidade e se coloca sempre panos quentes e também que esse tema seja visto e seja trabalhado, debatido e dada a devida importância dentro da universidade, principalmente com elaboração de materiais como você propõe. [...] E me sinto muito acolhida, valorizada e ouvida [...] e respeitada também. (E13)

Desnudar a realidade já é um passo importante para que ações sejam discutidas e implementadas. (E15)

Sobre a cartilha, a servidora E3, a seguir, admite que o assédio é um assunto ainda encoberto na universidade e que discuti-lo pode estimular denúncias e, por conseguinte, reduzir os índices de violência moral na instituição, ideia que converge com os resultados colhidos através dos questionários e expostos no quadro 12.

É super importante [a pesquisa] porque aborda um tema pouco divulgado, eu diria até encoberto dentro da UFPB. É bom saber que o servidor pode ter acesso a uma cartilha que esclareça e indique o caminho a ser tomado em caso de assédio moral. Talvez com denúncia os casos ocorram em menor proporção e com menos estragos. (E3)

Para o servidor E10, a utilidade das medidas que esta pesquisa propõe vai além do poder instrucional da cartilha e reside também no caráter coercitivo da resolução. O entrevistado enxerga que sejam necessárias a adoção de ações proibitivas contra investidas assediosas. E, em seu entendimento, a implementação da resolução normativa cumpriria este papel.

Toda e qualquer ação que possa instruir algumas pessoas que sofreram ou sofrem ou possa sofrer algum ato de desrespeito, aí entra assédio moral ou qualquer outra, como também qualquer instrumento que possa coibir este ato, é de grande valia. (E10)

Ainda sobre a relevância da resolução, outra servidora destaca:

Uma resolução que parta da instituição, mesmo que estimulada por esta pesquisa, dá uma impressão de que há um problema a ser resolvido! E isto é o início da resolução do problema: saber que tem um problema e querer resolvê-lo. (E14)

Na fala da E14 observa-se que, para ela, no ato de adotar uma normativa que regulamente sobre uma certa questão, nesse caso o assédio moral, há também um gesto de reconhecimento de um problema sobre o qual se admite a necessidade de criação de soluções. Para esta servidora, a resolução normativa, ao que se conclui de sua fala, estaria, portanto, diretamente relacionada à classificação "b" (reconhecimento e comprometimento) das medidas de enfrentamento levantadas pelos próprios servidores, tratadas no item 4.4.1. Já a servidora E7 a respeito das medidas propostas faz um alerta:

Se fosse botado em prática, né? Não adianta só... Entre você propor e eles acatarem e botarem em prática, aí tem um espaço. (E7)

A servidora E7 reconhece a importância das medidas, no entanto adverte para o risco de uma funcionalidade meramente formal e não material, caso não haja empenho da instituição em cumprir seu objeto. Semelhante, outro servidor, E9, também demonstra-se descrente sobre a efetividade das medidas.

Acho válido, mas, sinceramente, não acredito no potencial desses instrumentos para a solução do problema, porque não faltam normas ou cartilhas a respeito do tema do combate ao assédio moral e da importância da preservação da qualidade de vida dos trabalhadores. (E9)

O discurso de ambos os servidores, E7 e E9, revela não apenas ceticismo sobre os instrumentos propostos, mas sobre a própria instituição perante o problema, algo que se explica na percepção dos servidores a respeito da atuação da universidade frente à questão do assédio. Embora a visão destes servidores seja um tanto pessimista no que se refere às medidas, outros acreditam que a cartilha e a resolução representaria um começo:

Uma cartilha informativa ajudaria, àqueles que sofrem com o assédio moral, a se reconhecerem enquanto vítimas, ao passo que indicaria ao agressor a conduta abusiva. Uma resolução normativa nortearia as condutas mediativas, repressoras e punitivas. Confiante no processo, o agressor se sente capaz de formalizar sua denúncia. (E15)

E que a partir dessa pesquisa, que outras possam vir e que a universidade tome ciência do que verdadeiramente acontece dentro da instituição. E que possa agir de fato traçando projetos, fazendo projetos e verdadeiramente efetuando, não é? Que esses projetos possam ser... possam sair do papel e que eles possam ser trabalhados para que tanto o assediador pense duas vezes antes de fazer o assédio e que o assediado se sinta verdadeiramente protegido dentro da instituição. (E4)

[...] gere resultados eficientes, gere uma conscientização, ou pelo menos, na primeira instância, que gere a discussão na universidade. Porque quando a gente publica alguma coisa assim, as pessoas pelo menos vão comentar sobre o assunto, vão discutir, ainda que para discordar, mas vão trazer o assunto à pauta. [...] Porque falando sobre assédio moral na universidade a gente pode sugerir caminhos, ver saídas, propostas, mas tudo tem que começar por uma discussão. E uma discussão tem que vir embasada. E é isso que você tá fazendo. Sua pesquisa ela tá trazendo tanto a base do ordenamento jurídico, a questão das questões legais, quanto ouvindo os servidores da universidade para também ter um escopo de experiências para mostrar que a universidade precisa enfrentar isso, seja porque existem leis que estão aí para que a universidade cumpra ou também para poder mostrar que existe uma demanda interna. [...] essencial para a gente propor soluções num futuro à médio prazo, pelo menos. (E8)

[...] primeiras medidas que a universidade tem que tomar é desenvolver materiais instrucionais, de conscientização, de empoderamento, sabe? E isso vai passar pela sua pesquisa e vai gerar a demanda de ações concretas como minicursos, *workshops*, seminários e também cartilhas, que possam ser distribuídas aí para os servidores. (E8)

A cartilha e a resolução são ferramentas extremamente úteis pois a primeira ajudaria a promover conscientização, e a segunda materializaria um manual de conduta com conceitos, deveres, obrigações e sanções. A pesquisa por sua vez, suscita o debate acadêmico de um tema considerado tabu, mas que é uma mazela presente em todos os âmbitos da Universidade e que precisa ser enfrentada e combatida com seriedade. (E11)

[este trabalho] vai dar força a esse ponta a pé inicial e vai possibilitar que tenha um instrumento palpável e normativo para ser debatido, estudado e compartilhado. (E10)

E a cartilha informativa é imprescindível para que os profissionais entendam o que é o assédio moral, identifiquem se já sofreram ou sofrem o assédio, que há onde buscar apoio. Quem sabe a partir daí se crie na instituição e nas suas unidades ou centros, locais de apoio para as pessoas que foram/são vítimas de assédio moral. (E14)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A probidade administrativa e os princípios constitucionais que regem as relações humanas na administração pública são prioridades que devem ser preservadas na busca pela promoção da qualidade de vida no trabalho. É indispensável estudar e planejar maneiras de combate a práticas que comprometam a sensação de bem estar que deve repousar sobre o ambiente laborativo. E essa ação definitivamente pressupõe o enfrentamento da violência moral, uma vez que a probidade administrativa e o assédio moral não são grandezas conciliáveis.

A repetição do ato de violação à subjetividade, ainda que de maneira muito objetiva, sutil, discreta, dificilmente associada a uma ofensa propositada, é um dos elementos que caracterizam o assédio moral. Ocorre que embora se fale em repetitividade, não é possível precisar um número determinado de repetições para então julgar se houve ou não a violência psicológica. O mesmo se pode dizer da duração das atitudes hostis. Estabelecer tempo e quantidades exatas de injúrias, humilhações ou injustiças para diagnosticar o assédio é homogeneizar pessoas e ignorar suas idiossincrasias. É assumir que elas suportam as mesmas coisas e pela mesma quantidade de tempo. Ora, se o bem maior violado no assédio é a subjetividade humana, como então declinar dela em seu diagnóstico?

Ao final da década de 80, no princípio dos estudos sobre violência moral, Leymann (1990) predefiniu esses dois elementos, exigindo pelo menos sei meses de duração e repetições quase diárias para somente então falar em assédio moral. Considerando que os estudos de Leymann já somam cerca de 30 anos e que muitas foram as transformações pelas quais passou o mundo do trabalho e a sociedade de lá para cá, é obsoleto nos dias atuais condicionar a existência do assédio aos requisitos por ele determinados. Barreto (2005) reconhece tal limitação e adverte que a prevenção não deve esperar pela repetição quando um único gesto já é capaz de ferir a dignidade de alguém.

Em virtude dos resultados apresentados, pode-se afirmar que esta pesquisa alcançou os objetivos propostos e confirmou seu pressuposto inicial. O estudo identificou e atravessou a cultura de invisibilização do assédio expondo os casos de violência moral experimentados por servidores, dando nome e visibilidade a violência que se tenta mascarar. Considerando que em mais de três anos a universidade teve apenas 19 manifestações sobre assédio moral recebidas na plataforma de ouvidoria online Fala.BR e que neste trabalho quase 60% dos servidores se identificaram como vítimas; 85% experimentaram ao menos uma situação de

assédio; além de pouco mais de 90% já terem testemunhado episódios de violência moral no trabalho e 79,3% terem dito que a instituição evita falar sobre o assunto, é razoável falar em invisibilização. Sobretudo diante dos depoimentos dos entrevistados, que afirmaram haver proteção institucional a condutas assediadoras. As situações relatadas, as quais se enquadram nas hipóteses de assédio elencadas por Hirigoyen (2015) e/ou nos riscos psicossociais estudados por Caran (2007) e Bradaschia (2007), envolvem atitudes autoritárias, desvio de função, abuso de poder, atos administrativos com vício de finalidade, corporativismo, sonegação de direitos, perseguições, invasão da vida privada, agressão sexual e outras ilegalidades. E conforme reportaram, são condutas que acontecem com frequência e não se faz muito para barrá-las.

A pesquisa, pois, ao descortinar comportamentos para as quais existe recôndito, possibilita o debate em torno do tema, descobre dificuldades e gera novas demandas, o que somado às propostas de resolução e cartilha, elaboradas por este trabalho, representa um passo significativo no sentido de prevenir e combater o assédio moral numa instituição onde ainda não foram adotadas medidas específicas. Ao se discutir sobre violência moral no trabalho, reduz-se o obscurantismo e abre-se espaço para a troca, produção e divulgação de informação e conhecimento ao seu respeito, permitindo mais facilmente a sua identificação. O conhecimento produzido pela pesquisa ao mesmo tempo em que revela o assédio na instituição, o que num primeiro olhar pode parecer negativo, também fornece subsídios para a criação de soluções, já que situa o assédio moral na organização e detecta causas centrais do problema, permitindo agir sobre eles.

Em síntese, pondera-se que as experiências dos servidores sugerem que a gestão da universidade não dedica esforços suficientes para lidar com a questão do assédio moral na instituição. Ao contrário disso: mesmo sabendo ser este um problema comum e recorrente, sua postura é de evasão e de não colaboração com o desenvolvimento de medidas de enfrentamento. Os argumentos dos servidores constroem a narrativa de que a cultura e organização da universidade favorecem ao assédio à medida em que protege, direta ou indiretamente, os agressores e penaliza as vítimas. Isso, por sua vez, ocasiona um sentimento de desconfiança por parte dos trabalhadores em relação à instituição, o qual desencoraja a realização de denúncias por não se acreditar que haverá tratamento adequado e justo. E nem tampouco punição. Para os servidores, a gestão privilegia a categoria docente em detrimento dos demais grupos da comunidade universitária, acomodando desde a ocupação exclusiva de certos cargos de chefia à imunização contra medidas disciplinares quando da violação de normas morais, éticas e/ou funcionais, alimentando, por conseguinte, o corporativismo.

Entende-se, pois, que o assédio moral reside diretamente nas formas de administrar e organizar o trabalho na universidade, dado que a prática recorrente do assédio sem o empenho para interromper e evitar sua continuidade demonstra aceitação do comportamento. Ora, o assédio não é obra tão somente de uma personalidade má, mas de uma má organização do trabalho que autoriza os maus hábitos diretamente por meio de posturas inadequadas, ou indiretamente por meio da omissão do dever de agir. Logo, a instituição também promove as manifestações de assédio existentes quando não trata os riscos psicossociais que fomentam a violência moral. A praxe organizacional mediada por práticas de baixo valor ético favorece ao assédio ao passo que abusos e ilícitos são naturalizados e têm seu exercício permitido pela conivência ou inércia institucional. Dessa maneira, Barreto (2005) tem razão quando alerta sobre não esperar pela repetição da agressão. Pelas experiências mostradas pelos servidores, a consequência é a banalização de atos injustos.

A administração pública, em vários dispositivos legais, defende a ética e a moralidade nas suas relações. E compreendido o caráter nefasto do assédio, instituições que preservam esses institutos não podem permitir a ocorrência da violência moral sem qualquer compromisso com a sua prevenção ou intervenção. Afinal, a manifestação do assédio em locais onde se pactua seu enfrentamento jamais deve ser minimizada ou encoberta. Cumpre lembrar que a saúde no trabalho é responsabilidade das organizações e estas devem agir na coibição de fatores que possam oferecer empecilho à promoção da saúde do trabalhador, como é o caso do assédio.

Ademais, importa saber que a universidade tem como missão a difusão do conhecimento e da inovação, de modo a contribuir com o desenvolvimento da sociedade assegurando, dentre outras coisas, equidade e inclusão. E, mais do que isso, ela deseja ser reconhecida como uma universidade inovadora e de referência na gestão pública. Por fim, importa também dizer que são valores por ela prezados, dentre outros tantos que não compactuam com o assédio moral, o respeito à diversidade e dignidade da pessoa humana; a ética, transparência e compromisso com a sociedade e com o bem público, além de, claro, com a democracia.

Em face do exposto, é essencial dizer que: 1) a inovação é produto de capital humano, portanto para inovar é imperativa a existência de trabalhadores qualificados, mas sobretudo de trabalhadores motivados. Um servidor pode ter o conhecimento necessário e a habilidade requerida para transformar um saber em inovação, mas se este vem sendo rotineiramente desmotivado em seu ambiente de trabalho, fatalmente a atitude para inovar não chegará. Para tanto, é necessária a gestão estratégica de pessoas, de maneira que o capital

humano se sinta dentro de um ambiente laboral confortável e favorável à promoção da inovação e à entrega contínua de melhores serviços; 2) não se torna referência em gestão pública violando princípios basilares dela; 3) o assédio moral rejeita a diversidade e fere a dignidade, mora na desonestidade e não respeita democracia. Logo, sendo a instituição órgão da administração pública responsável pela democratização do conhecimento e formação de profissionais conscientes e comprometidos com a cidadania e com a ética, defender-se de práticas que ataquem seus valores e a impeçam de alcançar sua missão faz-se necessário e lhes impõe o compromisso de coibir o assédio moral.

Sendo o assédio um mal de amplitude e reconhecimento universal com consequências severas, como as relatadas pelos servidores, as quais incluem adoecimentos físicos e tratamento psicológico, não cabe negá-lo ou negligenciá-lo. Encarar com olhos desconfiados o depoimento de quem o denuncia é trabalhar em favor da sua continuidade. Além disso, presumir que a declaração da vítima é verídica não gera a imediata condenação do agressor, mas possibilita a justa apuração dos fatos, assegurados a ampla defesa e o contraditório. Desconfiar dela, todavia, é blindar o assediador da responsabilização de seus atos e colocar-lhe num "local" onde suas infrações não são responsabilizadas, é dar-lhe o conforto da impunidade. Ao deslegitimar a fala daquele que sofre o assédio, a mensagem passada é que esse não é um comportamento reprovável na instituição, o que autoriza a repetição da conduta e desincentiva o combate.

Como já apontado na fundamentação teórica deste trabalho, no tópico dos enquadramentos legais, existem sim possibilidades de responsabilização e aplicação de medidas disciplinares para situações de assédio. Restringindo essas possibilidades apenas à esfera administrativa, cita-se como exemplo as previsões da Lei 8.112/90 e da Lei de Improbidade Administrativa. Ocorre, todavia, que diante da ausência de tipificação legal de mesmo nome, o assédio moral nem sempre, ou quase nunca, é associado à violação do estatuto do servidor ou a um ato de improbidade, denotando a interpretação limitada da legislação.

A propositura, portanto, de uma resolução normativa, como sugere este trabalho, a qual prevê responsabilizações com fundamento, entre outras, nas leis mencionadas, se apresenta como um instrumento útil ao reconhecimento do problema e da necessidade de responsabilização institucional. Disciplinar sobre a matéria é, antes de qualquer coisa, admitir a existência de um problema que demanda solução. Além disso, é uma medida já adotada por diferentes órgãos da administração pública. A oferta de uma resolução normativa é um convite à instituição a posicionar-se contra a violência moral clara e juridicamente. É também

um meio de promover o devido enfrentamento, firmando compromisso com a saúde dos servidores e lhes garantindo instrumento formal que tutele o direito a um ambiente de trabalho saudável e sem assédio. A regulamentação através de norma associada ao trabalho de divulgação de informação e conhecimento sobre a matéria, algo também proposto por esta pesquisa através da cartilha, auxilia no processo de conscientização, esclarecendo dúvidas e auxiliando vítimas a reconhecer o assédio moral.

Espera-se com isso que os servidores aumentem a confiança na instituição e se sintam mais seguros para denunciar as agressões de que forem vítimas. E sobre os assediadores a expectativa é que estes se sintam coibidos e desautorizados a persistir com os atos vexatórios. É importante que quem pratica o assédio tenha medo de agir por saber que a posição da instituição é de intolerância ao assédio moral. Com a adoção dos produtos elaborados, os servidores acreditam no aumento das denúncias, na redução dos casos e na melhoria do clima organizacional. Nesse sentido, argumenta-se que as propostas tiveram muito boa recepção entre os servidores, que demonstraram acreditar que a adoção das medidas pela universidade pode representar um passo significativo rumo a luta contra o assédio moral. O início, haja vista a não existência de instrumentos semelhantes, da efetiva prevenção e combate encabeçados pela gestão.

Tem-se então com este trabalho a possibilidade de, a partir do conhecimento produzido, auxiliar a instituição no desenvolvimento de estratégias de prevenção e combate ao assédio moral no espaço universitário, posicionando a universidade não apenas no discurso, mas na prática; e colaborando com a formação continuada de uma organização mais cortês, justa, íntegra e tolerante, que abraça as diferenças com respeito e repudia unilateralidades. Ademais, a reflexão promovida por esta pesquisa também pode ampliar o debate sobre o assédio moral no âmbito das instituições de ensino superior, fomentando sua produção científica.

5.1 LIMITAÇÕES

Apesar de trazer resultados expressivos sobre o contexto do assédio moral na UFPB e, além disso, trazer propostas para combatê-lo, esta pesquisa tem limites que precisam ser reconhecidos e considerados. Ao longo do trabalho, se percebeu, através das falas dos servidores, que o *mobbing* na universidade não afeta apenas servidores, mas também alunos, terceirizados e estagiários. Não evidenciar aqui a suscetibilidade desses grupos seria promover o combate seletivo à violência moral, admitindo-lhe a incidência sobre segmentos

determinados. Ressalta-se ainda que em função do baixo percentual de professores participantes, os quais representaram apenas 11,4% da amostra, uma pesquisa com maior participação docente poderia trazer nuances não explorados nesta análise, possibilitando conhecer melhor a dinâmica do assédio moral entre professores. É, pois, acertado, bem vindo e esperado que estudos complementares possam explorar aspectos pouco ou não investigados neste trabalho, inclusive aqueles que objetivem conhecer a visão da administração sobre o assunto. Recomenda-se ainda para estudos futuros pesquisas que possam também abranger um maior quantitativo de servidores, tanto técnicos quanto docentes, a fim de permitir a generalização dos resultados encontrados.

6. PRODUTOS

A resolução normativa e a cartilha informativa, produtos elaborados neste estudo, se encontram presentes nos apêndices D e E deste trabalho.

7. REFERÊNCIAS

ALKIMIN, Maria Aparecida. **A violência na relação de trabalho e a proteção à personalidade do trabalhador**. Tese (Doutorado em Direito) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, p. 284. 2007.

BAGNERA et. al. Intervenção: El equipomultidisciplinario de abordaje, prevención y contención de la violencia laboral de la asociación trabajadores del estado. In: TOLFO, S. **Acoso moral y institucional: III Congreso Ibero americano sobre acoso laboral y institucional**. 1º ed. São Paulo. 2017. p. 490-494

BARBOZA, Ana Paula; SILVA, Antônia. Assédio moral na administração pública: aplicabilidade e efetividade do Projeto de Lei nº 8.178/14. **Vertentes do Direito**. Vol. 4, n. 1; p.137-159;2017

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARIFOUSE, Rafael. Metade dos brasileiros já sofreu assédio no trabalho, aponta pesquisa. **BBC Brasil**, 2015. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/06/150610_assedio_trabalho_pesquisa_rb. Acesso em: 06, abr. de 2020.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. Assédio moral: a origem está na organização do trabalho. **SINDIJUS**, 2012. Disponível em: encurtador.com.br/uvW38. Acesso em: 06, abr de 2020.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Assédio moral: a violência sutil - análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil**. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, p. 236. 2005.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Uma jornada de humilhações**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, p.273. 2000.

BARRETO, Margarida. Assédio moral e reforma trabalhista: entrevista com Margarida Barreto. **Revista Katálisis**, Florianópolis, v. 22, n.3; p. 641-651, set/dez. 2019.

BARRETO, Margarida.; HELOANI, Roberto. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serviço Social & Sociedade**, n. 123, p. 544–561, set. 2015.

BRADASCHIA, Carisa Almeida. **Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, p.230. 2007.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível

em:http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 21 set. 2020.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei 4742/2001**. Disponível em:<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=28692>. Acesso em: 21 set. 2020.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em:http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 21 set. 2020.

BRASIL. Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. **Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal**, 1994.

BRASIL. Decreto-Lei nº 2.848, de 07 de dezembro de 1940. **Código Penal**. Disponível em:http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm. Acesso em: 21 set. 2020.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 01 de maio de 1943. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 21 set. 2020.

BRASIL. Lei n. 8.112 de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais**, 1990.

BRASIL. Lei nº 10406, de 10 de janeiro de 2002. **Código Civil**. Disponível em:http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 21 set. 2020.

BRASIL. Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992. **Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências**, 1992.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Recurso Especial nº 1.286.466- RS. (2011/0058560-5)**. Disponível em: <https://stj.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/24200959/recurso-especial-resp-1286466-rs-2011-0058560-5-stj/inteiro-teor-24200960>. Acesso em: 21 set. 2020.

CARAN, Vânia Cláudia Spoti. **Riscos psicossociais e assédio moral no contexto acadêmico**. Dissertação (Mestrado em Enfermagem Fundamental) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, p. 188. 2007.

CRESWELL, John W; CRESWELL, J David. **Projeto De Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Tradução de Dirceu da Silva e Sandra Maria. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021. 264 p.

EINARSEN, Stale; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter; COOPER, Cary L. **Bullying and emotional abuse in the workplace**: International perspectives in research and practice. London: Taylor & Francis, 2004.

FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança**. 12º ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979

FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v.41, nº 2, (abr/jun. 2001), p. 8-19, 2001.

FREITAS, Maria Ester de. Existe uma saúde moral nas organizações? **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 13–27, mar. 2005.

FREITAS, Maria Ester de. Quem paga as contas do assédio moral no trabalho? **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2007.

FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, José Roberto; BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

GALLINDO, Lidia Pereira. Assédio moral nas instituições de ensino. **Jusbrasil**, 2009. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/12396/assedio-moral-nas-instituicoes-de-ensino/3>. Acesso em: 25, ago de 2020.

GEMMA, Sandra; FUENTES_ROJAS, Marta; SOARES, Maurílio. Agentes de limpeza terceirizados: entre o ressentimento e o reconhecimento. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 42:e4. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLINA, Débora; SOBOLL, Lis. Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão da literatura. **Rev Bras Saúde Ocup**, v. 37 n. 126; p. 269-283. 2012

GONÇALVES, Rosemary. **O assédio moral no Ceará: naturalização dos atos injustos no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Fortaleza - UNIFOR. Fortaleza, p.123. 2006.

GUIMARÃES, Carmelita Angélica, CANÇADO Vera, LIMA, Reginaldo de Jesus. 2016. Workplace moral harassment and its consequences: A case study in a federal higher education institution. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 51 (2). Apr-Jun. 2016

GUIMARÃES, Liliana; RIMOLI, Adriana. “Mobbing” (Assédio Psicológico) no Trabalho: Uma Síndrome Psicossocial Multidimensional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22 n. 2; p. 183-192, mai/ago. 2006.

HELOANI, Roberto. Assédio moral: a dignidade violada. **Aletheia**, nº. 22; p.101-108, dez. 2005.

HELOANI, Roberto. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, jan/jun. 2004.

HELOANI, Roberto. Violência Invisível. **RAE executivo**, v. 2, n 3; ago/out. 2003

HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio Moral - Gestão por Humilhação**. 1º ed. Curitiba: Juruá Editora, 2018.

HELOANI, Roberto; CAPITÃO, Cláudio. Saúde mental e psicologia do trabalho. **São Paulo em Perspectiva**, 17 (2): 102-108. 2003.

HELOANI, Roberto; MACEDO, Kátia. Assédio moral:ma nova forma de violência nas organizações. **Fragmentos de Cultura**, Goiânia, v. 23, n. 3; p. 307-318, jul./set. 2013.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil; 2002.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2015.

KNOENER, 2019. **Assédio moral em ambientes universitários: quando a convivência pede por cuidados**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista. Araraquara, p.294. 2019.

LAVILLE, Christian.; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEYMANN, H. Mobbing and psychological terror at workplaces: violence and victims. **New York: Springer**, v. 5, n. 2; p. 119-126. 1990.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**.7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MARTIN, Matthew; GOODBOY, Alan; JOHNSON, Zac. When professors bully graduate students: effectson student interest, instructional dissent, and intentions to leave graduate education. **Communication Education**, v. 64, n. 4; p. 438–454, october. 2015.

MARTININGO FILHO, Antonio. **Assédio moral e gestão de pessoas: Uma análise do assédio moral no trabalho e o papel da área de gestão de pessoas**. Dissertação(Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília. Brasília, p. 107. 2007.

MARTININGO FILHO, Antonio; SIQUEIRA, Marcus. Assédio Moral e Gestão de Pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, p 11-34. 2008.

MINAYO, 2002. **Teoria, Método e Criatividade**. 21 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

NUNES, Thiago et. al 2017. Imagem de docentes e técnicos administrativos em uma universidade. **Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público**, I, 2017, Florianópolis, SC.

NUNES, Thiago. **Assédio Moral no Trabalho: o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p. 281. 2011.

NUNES, Thiago; TOLFO, Suzana. Assédio moral em universidade: as possíveis consequências em comentar e/ou denunciar a violência. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 5, n. 4; p. 148-155. 2013.

NUNES, Thiago; TOLFO, Suzana. Assédio moral no trabalho: consequências identificadas por servidores docentes e técnico-administrativos em uma universidade federal brasileira. **Revista GUAL**, Florianópolis, vol. 5, n. 3; p. 264-286, 2012a.

NUNES, Thiago; TOLFO, Suzana; ESPINOSA, Leonor. A percepção de servidores universitários sobre as políticas, ações e discursos institucionais sobre o assédio moral no trabalho. **Revista Organizações em Contexto**, v. 15, n. 29; p. 191-222. 2019.

OLIVEIRA, Tessya. **Assédio moral em auxiliares de serviço de uma instituição de ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Saúde) - Universidade Católica de Santos. Santos, p. 118. 2019.

PAIXÃO, Roberto et. al. 2013. Por que ocorre? Como lidar? A percepção de professores de graduação em Administração sobre o assédio moral. **Revista de Administração**, São Paulo, v.48, n.3, p.516-529,jul/ago/set. 2013.

RESENDE, Thomas 2017. **Manual de combate ao assédio moral no serviço público: uma ferramenta educativa**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense. Niterói, p. 72. 2017.

RODRIGUES, Miriam; FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, nº 2, artigo 6; p. 384-301, abr/jun. 2014.

SALIN, Denise. Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating, and precipitating structures and processes in the work environment. **Human Relations**, v.56, p. 1213-1232. 2003.

SANTOS, Carlos. 2019. O assédio moral ascendente nas instituições de ensino superior privadas. **Labor Juris**, v.1, n.2; jul/dez. 2019.

SANTOS, José Luís. Integração entre dados quantitativos e qualitativos em uma pesquisa de métodos mistos. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 26, n.3; 1-9. 2017.

SILVA NETO, Benedito. **Assédio moral no trabalho: proposta de políticas regulatórias para a proteção do trabalhador**. Tese (Doutorado em Direito) - Universidade de Fortaleza. Fortaleza, p. 258. 2018.

SILVA, Keyla. **Assédio moral e sofrimento no trabalho de professores universitários em Manaus**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal do Amazonas. Manaus, p. 68. 2016.

SOBOLL, Lis. **Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho**. 1º ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOBOLL, Lis; MIARA, Thaís; MOSCALEWSKY, Juliana. A questão da intencionalidade no Assédio Moral. **Trabalho (En) Cena**, v. 2 (2); p. 03-17. 2017.

SOUSA, Higor. **Meio ambiente laboral: uma análise sobre o assédio moral e sua ofensa ao princípio constitucional da dignidade da pessoa humana**. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, p. 103. 2017.

TEIXEIRA, 2009. **O assédio moral no trabalho: conceito, causas e efeitos, liderança versus assédio, valorização do dano e sua prevenção**. 1º ed. São Paulo, LTr, 2009.

VALENTE, Heloísa. 52% dos profissionais já sofreram assédio. **VAGAS profissões**, [2015?]. Disponível em: <https://www.vagas.com.br/profissoes/52-dos-profissionais-ja-sofreram-assedio/>. Acesso em: 06 de abr. de 2020.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16º ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, Heloisa. **A visão sobre o assédio moral dos servidores de uma instituição federal de ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Goiás. Goiânia, p. 247. 2019.

VIEIRA, Morgana. **Papel do gestor na identificação e gerenciamento do Assédio Moral. Uma análise do papel do gestor na identificação e gerenciamento do assédio moral nas relações de trabalho: estudo de casos em uma concessionária de veículos de Manaus**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco. Recife, p. 101. 2009

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

22/07/2021

Assédio Moral na Universidade: descrição de contexto e propostas de enfrentamento

Assédio Moral na Universidade: descrição de contexto e propostas de enfrentamento

Olá, tudo bem?!

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa "Assédio Moral na Universidade: descrição de contexto e propostas de enfrentamento", cujo objetivo é descrever o contexto do assédio moral na UFPB a partir da percepção dos servidores e propor instrumentos de prevenção e combate para a instituição.

O referido trabalho será desenvolvido por mim, Ysabelly Nascimento da Nóbrega Moraes, aluna no programa de Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPOGA), da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sob a orientação do Prof Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos. Além de estudante pela instituição, também integro o quadro de pessoal técnico-administrativo, com lotação no Campus I - João Pessoa, no cargo assistente administrativo.

Gostaria de contar com sua cooperação através de sua resposta às perguntas contidas nos instrumentos de coleta de dados desta pesquisa: questionários e/ou entrevistas. Sua identidade será mantida em sigilo e todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Assim, sua participação irá contribuir para promoção de medidas antiassédio na UFPB e reforçar a importância da adoção, pela universidade, dos instrumentos de prevenção e combate ao assédio moral propostos por este trabalho.

Vale dizer que este trabalho envolve riscos mínimos ou nulos. E caso queira colaborar, sua participação será voluntária. Durante o percurso desta pesquisa, e se assim o desejar, você poderá desistir a qualquer momento, prevalecendo a autonomia de sua vontade e assegurado seu direito de desistência, sem penalização alguma por isso.

Ao participar da pesquisa você autoriza o uso das informações por você fornecidas na elaboração e defesa deste trabalho, bem como em eventuais publicações derivadas dele, preservados em todo e qualquer caso a ética e o anonimato.

Será um prazer contar com a sua ajuda. Agradeço desde já pela sua participação!

E em caso de dúvidas, abaixo disponibilizo alguns contatos que poderão ajudar.

Contatos

Pesquisadora Responsável: Ysabelly Moraes

Endereço da Pesquisadora Responsável: R Malaquias Timótheo de Souza, 95. Geisel/Cuiá - João Pessoa - CEP: 58.077 186. Fone: 83 99910 5970

- E-mail: ysabellymoraes@gmail.com.

E-mail do Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba: eticaccs@ccs.ufpb.br. Fone (83) 3216 7791.

Endereço: Cidade Universitária - Campus I - Conj. Castelo Branco - CCS/UFPB - João Pessoa/PB - CEP 58.051-900.

*Obrigatório

1. E-mail *

2. *

Marque todas que se aplicam.

☐ Declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados, salvaguardado meu direito de anonimato.

Dados Sociodemográficos

3. 1. Idade? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 20 ou menos
☐ de 21 a 25
☐ de 26 a 30
☐ de 31 a 35
☐ de 36 a 40
☐ de 41 a 45
☐ de 46 a 50
☐ de 51 a 55
☐ de 56 a 60
☐ de 61 a 65
☐ mais de 65

4. 2. Gênero? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Feminino
☐ Masculino
☐ Outro

5. 3. Sexo? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Feminino
☐ Masculino
☐ Outro

6. 4. Cor ou raça como se identifica? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Amarela
☐ Branca
☐ Parda
☐ Negra
☐ Indígena

7. 5. Qual sua última formação completa? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Ensino Fundamental
☐ Ensino Médio
☐ Graduação
☐ Especialização
☐ Mestrado
☐ Doutorado
☐ Outra

8. 6. Há quanto tempo trabalha na UFPB? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos de 01 ano
☐ de 01 a 05 anos
☐ de 06 a 10 anos
☐ de 11 a 15 anos
☐ de 16 a 20 anos
☐ de 21 a 25 anos
☐ mais de 25 anos

9. 7. Você pertence a categoria de: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Técnicos Administrativos
☐ Docentes

10. 8. Seu vínculo com a UFPB é: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Efetivo
☐ Temporário

Condições / Fatores de Risco

11. 9. Já se sentiu hostilizado em razão de raça, cor, gênero, religião, orientação sexual ou similar? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Talvez

12. 10. Seu vínculo empregatício (efetivo, contratado temporário) ou a categoria a qual pertence (docente, técnico administrativo) já foi motivo para inferiorização, tratamento inapropriado ou agressivo? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Talvez

13. 11. Considerando não apenas o seu setor, mas a UFPB como um todo, avalie em que medida percebe as situações expostas abaixo. Para isso, indique o grau de frequência com que cada uma das situações acontecem na instituição, numa escala crescente em que "nunca" representa o grau mínimo de ocorrência de cada comportamento e "muito frequente" representa o grau máximo. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Muito Frequente
As decisões acontecem de modo mais centralizado.	☐	☐	☐	☐	☐
Há pouco reconhecimento pelas atividades desenvolvidas.	☐	☐	☐	☐	☐
Favoritismos permitem que pessoas desempenhem funções nas quais não tem tanta competência ou habilidade.	☐	☐	☐	☐	☐
A comunicação é confusa, com informações e tarefas contraditórias ou conflitantes.	☐	☐	☐	☐	☐
Ego, competitividade e rivalidade interna motivam atitudes negativas.	☐	☐	☐	☐	☐
Os conflitos costumam se prolongar antes de terem solução ou não são resolvidos e "ficam por isso mesmo".	☐	☐	☐	☐	☐
Pessoas fazem "vista grossa" para comportamentos negativos ou violentos.	☐	☐	☐	☐	☐
Algumas condutas inadequadas/ofensivas são consideradas "normais" quando praticadas por superiores hierárquicos	☐	☐	☐	☐	☐
Igualdade, respeito à dignidade, ética, transparência e compromisso com o bem público NÃO são valores bem difundidos e praticados na universidade.	☐	☐	☐	☐	☐

Do Assédio Moral na UFPB

14. 12. Considerando que assédio moral é toda e qualquer conduta abusiva manifestada através de comportamentos, palavras e gestos que, por sua repetição, possam trazer danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física/psíquica de uma pessoa, violando direitos e degradando o ambiente de trabalho e as relações nele estabelecidas (HIRIGOYEN, 2002), você se identifica como alguém que sofreu/sofre assédio moral na universidade? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Não sei responder

15. 13. Já presenciou ou ficou sabendo de alguma situação de assédio moral na UFPB? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

16. 14. Abaixo estão descritas algumas situações negativas experimentadas no local de trabalho, marque aquelas que vivencia ou já vivenciou na UFPB. Caso não tenha vivenciado nenhuma delas, pule para próxima pergunta.

Marque todas que se aplicam.

- ☐ 1. Foram omitidas de você informações úteis para que realizasse suas tarefas.
- ☐ 2. Contestaram sistematicamente suas decisões ou criticaram seu trabalho de forma injusta ou exagerada.
- ☐ 3. Privaram seu acesso a instrumentos de trabalho.
- ☐ 4. Retiraram trabalho que normalmente lhe compete ou não lhe atribuíram tarefas, deixando você sem atividades.
- ☐ 5. Sobrecarregaram você de novas tarefas.
- ☐ 6. Atribuíram a você tarefas inferiores ou superiores às suas competências.
- ☐ 7. Pressionaram você a não fazer valer seus direitos (férias, horários etc...).
- ☐ 8. Agiram de modo a impedir ou dificultar obtenção de promoção.
- ☐ 9. Induziram você ao erro
- ☐ 10. Você é interrompida/o constantemente.
- ☐ 11. Ignoraram a sua presença ou excluíram você.
- ☐ 12. Recusaram contato com você, mesmo o visual.
- ☐ 13. A comunicação com você é unicamente por escrito.
- ☐ 14. Você foi colocado afastado/isolado dos demais colegas de trabalho.
- ☐ 15. Dificultaram sua comunicação com outras pessoas ou evitaram falar com você.
- ☐ 16. Atribuíram-lhe tarefas humilhantes.
- ☐ 17. Desacreditaram você na presença de terceiros.
- ☐ 18. Atribuíram-lhe problemas psicológicos (chamaram você de louca/o).
- ☐ 19. Espalharam rumores ao seu respeito ou criticaram sua vida privada.
- ☐ 20. Usaram contra você insinuações de desprezo (suspiros, olhares, levantar de ombros) ou humilharam você com termos ofensivos.
- ☐ 21. Zombaram de suas deficiências ou aparência ou foi imitada/o ou caricaturada/o.
- ☐ 22. Zombaram de sua origem (naturalidade/nacionalidade) ou implicaram com suas crenças religiosas ou convicções políticas.
- ☐ 23. Falaram com você aos gritos.
- ☐ 24. Fizeram estragos em algum pertence seu.
- ☐ 25. Você foi alvo de ameaças de violência física.
- ☐ 26. Sofreu agressões leves (empurrão, teve a porta fechada em sua cara ou teve a passagem obstruída).
- ☐ 27. Não levaram em conta seus problemas de saúde.
- ☐ 28. Foi seguida/o pelas ruas ou espiada/o em seu domicílio.
- ☐ 29. Invadiram sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas.
- ☐ 30. Foi assediada/o ou agredida/o sexualmente (gestos ou propostas).

17. 15. Conhece, na UFPB, algum caso de servidor que tenha passado por ao menos uma das situações negativas elencadas na questão anterior? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

18. 16. Com que frequência você viveu ou vive as situações negativas mencionadas na questão "14"? Se não viveu nenhuma delas, pule para a questão "22".

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
☐ Raramente
☐ Ocasionalmente
☐ Com frequência
☐ Com muita frequência

19. 17. As agressões de que foi/é vítima foram/foi praticadas/a individualmente, por uma única pessoa, ou em conjunto, através de 2 pessoas ou mais?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1 única pessoa.
☐ 2 pessoas ou mais.
☐ Já sofri/sofro as duas situações, mas principalmente por uma pessoa só.
☐ Já sofri/sofro as duas situações, mas principalmente em conjunto.

20. 18. Quem provocou as agressões? Selecione mais de uma alternativa, se for o caso.

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Docente
☐ Aluno
☐ Técnico Administrativo
☐ Terceirizado

21. 19. Na hierarquia, seu (s) agressor(es) ocupava (m) lugar de:

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Chefe
☐ Subordinado
☐ Colega de trabalho
☐ Não se aplica (se aluno ou terceirizado)

22. 20. Você denunciou o comportamento a algum órgão da UFPB ou a algum órgão externo? Qual?

23. 21. Caso NÃO tenha realizado denúncia, marque as opções que motivaram sua decisão.

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Medo de novas agressões.
☐ Medo de me prejudicar no trabalho.
☐ Constrangimento e vergonha.
☐ Não tinha forças para reagir ou me defender.
☐ Não ia dar em nada.

24. 22. As denúncias realizadas por você ou por conhecidos que sofreram alguma das situações listadas na questão "14" receberam, em sua maioria, tratamento justo e adequado? (Responda apenas se tiver denunciado ou conhecer pessoas que o tenham)

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Não tomei conhecimento

25. 23. Que efeitos os comportamentos negativos sofridos provocaram em sua vida pessoal, profissional ou em sua saúde? Cite em poucas palavras. (Deixe em branco se considera que não foi vítima de assédio moral)

26. 24. Na sua visão, acha que a UFPB, através de seus gestores, evita falar sobre casos de assédio moral na instituição? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Às vezes

27. 25. Para você, este é um problema comum na UFPB? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Talvez

Da Atuação da UFPB e da Implementação de Medidas Antiassédio

28. 26. Você conhece alguma medida específica de enfrentamento ao assédio moral da instituição? Se sim, qual/quais?

29. 27. Algumas vez já participou de eventos promovidos pela UFPB que trabalharam o tema assédio moral? Cite o nome do evento, caso já tenha participado.

30. 28. Em sua opinião, adotar meios de prevenir e combater o assédio moral na UFPB é: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Desnecessário.
☐ Necessário, pois a atuação da universidade ainda é Insuficiente.
☐ Necessário, apesar de a atuação da UFPB já ser muito boa nesse sentido.
☐ Não é necessário, pois a forma como a universidade atua já é satisfatória.
☐ Não acho que o assédio moral deva ser combatido.

31. 29. Para você, em uma organização a ausência de normas e de ações educativas sobre assédio moral contribui para que esse problema aconteça? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

32. 30. Considerando o atual cenário da UFPB, que ações poderiam ser adotadas pela universidade inicialmente para prevenir e combater o assédio moral? Marque, dentre as opções, 3 alternativas que considera mais eficazes. *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Eventos, palestras, seminários e cursos
☐ Cartilha informativa educativa
☐ Regulamentação através de normas/resoluções
☐ Comitê/Comissão Específica

33. 31. Como acha que a criação e adoção de cartilha educativa e resolução normativa sobre assédio moral pela UFPB pode contribuir para a instituição? Assinale o grau de intensidade com que concorda com cada uma das afirmações abaixo descritas, numa escala em que "concordo totalmente" representa o nível máximo de concordância e "discordo totalmente" o nível mínimo. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo Parcialmente	3 - Não estou decidido	4 - Concordo Parcialmente	5 - Concordo Totalmente
Reduzir o medo em denunciar.	☐	☐	☐	☐	☐
Aumentar a confiança dos colaboradores na postura da organização frente à questão do assédio moral.	☐	☐	☐	☐	☐
Melhorar o clima organizacional.	☐	☐	☐	☐	☐
Punir agressores e evitar novos casos.	☐	☐	☐	☐	☐
Apoiar e acompanhar as vítimas.	☐	☐	☐	☐	☐

34. 32. Caso na UFPB tenha experimentado situações de violência ou conheça casos de colegas que o tenham, gostaria de te convidar para uma entrevista a fim de aprofundar o conhecimento sobre as experiências e os riscos enfrentados por servidores na universidade. A entrevista possui caráter sigiloso e suas informações serão utilizadas somente para fins científicos. Além disso, a identidade dos entrevistados será preservada em todas as etapas deste trabalho. Caso aceite o convite, deixe seu e-mail ou telefone para contato.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

PERGUNTAS

1. Para você, o que é assédio moral? Acha que ele é um comportamento comum na UFPB? Por quê?
2. Que situação (ou situações) ocorreu (ocorreram) a você (ou a outrem) na universidade para que se identificasse como vítima de assédio moral? Quais foram as consequências experimentadas?
3. Você contou para amigos ou familiares? Como eles reagiram? Houve apoio?
4. Formalizou denúncia na UFPB ou em outro órgão? Se não, por quê?
5. Comente como enxerga a atuação da UFPB no trato do assédio moral na universidade e se conhece alguma medida de enfrentamento específica.
6. Acredita que a própria estrutura organizacional da UFPB pode favorecer a ocorrência do assédio moral ou vê essa questão de modo mais pessoal do que institucional?
7. Por que razão acha que ocorre assédio moral na universidade e de que maneira acha que ele pode ser prevenido e combatido dentro da UFPB?
8. O que você (ou alguém), enquanto vítima de assédio moral, espera ou merece da universidade?
9. Nesse trabalho, além de descrever o contexto do assédio moral na UFPB a partir da perspectiva de servidores, proponho a criação de uma resolução normativa e de uma cartilha informativa sobre o assédio moral à instituição. Assim sendo, de que modo acha que esses instrumentos e a pesquisa como um todo podem ser úteis à universidade?

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Olá, tudo bem?!

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “Assédio Moral na Universidade: descrição de contexto e propostas de enfrentamento”, cujo objetivo é descrever o contexto do assédio moral na UFPB a partir da percepção dos servidores e propor instrumentos de prevenção e combate para a instituição.

O referido trabalho será desenvolvido por mim, Ysabelly Nascimento da Nóbrega Moraes, aluna no programa de Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA), da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sob a orientação do ProfDr.Wagner Soares Fernandes dos Santos. Além de estudante pela instituição, também integro o quadro de pessoal técnico-administrativo, com lotação no Campus I - João Pessoa, no cargo assistente administrativo.

Gostaria de contar com sua cooperação através de sua resposta às perguntas contidas nos instrumentos de coleta de dados desta pesquisa: questionários e/ou entrevistas. Sua identidade será mantida em sigilo e todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Assim, sua participação irá contribuir para promoção de medidas antiassédio na UFPB e reforçar a importância da adoção, pela universidade, dos instrumentos de prevenção e combate ao assédio moral propostos por este trabalho.

Vale dizer que este trabalho envolve riscos mínimos ou nulos. E caso queira colaborar, sua participação será voluntária. Durante o percurso desta pesquisa, e se assim o desejar, você poderá desistir a qualquer momento, prevalecendo a autonomia de sua vontade e assegurado seu direito de desistência, sem penalização alguma por isso.

Ao participar da pesquisa você autoriza o uso das informações por você fornecidas na elaboração e defesa deste trabalho, bem como em eventuais publicações derivadas dele, preservados em todo e qualquer caso a ética e o anonimato.

Será um prazer contar com a sua ajuda. Agradeço desde já pela sua participação!

E em caso de dúvidas, abaixo disponibilizo alguns contatos que poderão ajudar.

Contatos

Pesquisadora Responsável: Ysabelly Moraes

Endereço da Pesquisadora Responsável: R Malaquias Timótheo de Souza, 95. Geisel/Cuiá - João Pessoa - CEP: 58.077 186. Fone: 83 99910 5970 - E-mail: ysabellymoraes@gmail.com.

E-mail do Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba: eticaccs@ccs.ufpb.br . Fone (83) 3216 7791.

Endereço: Cidade Universitária - Campus I - Conj. Castelo Branco - CCS/UFPB - João Pessoa/PB - CEP 58.051-900.

APÊNDICE D - RESOLUÇÃO NORMATIVA



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Conselho Universitário e Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão -
CONSUNI/CONSEPE

Dispõe sobre a **política de prevenção e enfrentamento ao assédio moral, sexual, discriminação e outras formas de violências** no âmbito da UFPB.

O Conselho Universitário/CONSUNI e o Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão/CONSEPE, no uso de suas atribuições, conferidas regimentalmente e por meio de Estatuto;

Considerando o dever ético de que trata o Decreto 1.171 de 1994;

Considerando as disposições contidas na Lei 8.112 de 1990 e na Lei 8.429/92;

Considerando o disposto na Constituição Federal no que se refere à dignidade humana, à valorização do trabalho, às liberdades individuais e à administração pública;

Considerando os prejuízos multidimensionais que o assédio moral, sexual, a discriminação e outras formas de violência podem ocasionar;

RESOLVE:

CAPÍTULO I

DA FINALIDADE E DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1. Homologar a Resolução "xxx", que dispõe sobre a política de prevenção e enfrentamento ao assédio moral e outras formas de violência no âmbito da UFPB.

Art. 2. As disposições desta norma aplicam-se aos casos de assédio sexual, discriminação e outras formas de violência.

Art. 3. Esta política tem abrangência em toda instituição e alcança todos os alunos ou trabalhadores que com ela possuam vínculo, ainda que transitório ou sem remuneração, e destina-se, portanto, a:

- I – Servidores docentes e técnico-administrativos;
- II – Contratados por tempo determinado;
- III – Estudantes, estagiários e bolsistas;
- IV – Terceirizados, na forma da lei;
- V – Voluntários;

CAPÍTULO II

DEFINIÇÕES

Art. 4. Para efeito desta política, considera-se:

I – Assédio moral: ações, dizeres, atitudes ou violações de direito que, sistematizada ou repetidamente, tenham por objetivo ou efeito, ainda que sem intenção, violência física, emocional ou psicológica; ou que provoquem a degradação do ambiente universitário em suas relações de trabalho e/ou de ensino.

II – Assédio moral vertical: aquele praticado entre superior e subordinado, podendo ser ascendente, quando o subordinado é o agressor; e descendente, quando o assédio é cometido pelo superior hierárquico.

III – Assédio moral horizontal: aquele que se pratica entre pares, na ausência de relação hierárquica entre vítima e agressor.

IV – Assédio sexual: conduta de conotação sexual indesejada expressa de forma verbal, não verbal ou física, manifestada através de insinuações, toques ou outros meios e que tenha por efeito a perturbação, o constrangimento ou a intimidação da vítima, ou ainda que lhe viole a honra ou provoque sensação hostil, degradante e desestabilizadora.

V – Discriminação: qualquer conduta que vise anulação ou restrição do exercício, em condições de igualdade, de direitos e liberdades fundamentais em qualquer campo

da vida pública e que se justifica em concepções prévias de que determinadas características individuais ou coletivas, físicas ou não, autorizam a exclusão ou o tratamento inferiorizado de pessoas ou grupos sociais; e que se manifesta, entre outras maneiras, através de distinção, exclusão, preferência fundada em sexo, gênero, etnia, raça, deficiência, idade, religião, origem social, orientação política, filosófica ou sexual e identidade e expressão de gênero.

VI – Outras formas de violência: conjunto de condutas que, independente de intenção ou repetição, provoquem mal estar, desconforto ou violação de direito e não configurem assédio moral, sexual ou discriminação.

VII – Acolhimento: compreende o recebimento da notícia de assédio moral, a escuta e a orientação quanto aos encaminhamentos possíveis.

VIII – Denúncia: diz respeito ao registro da notícia de assédio moral junto à Ouvidoria;

IX – Responsabilidade Institucional: o dever que a universidade tem de zelar por um ambiente de trabalho e ensino saudável e de enfrentar toda e qualquer situação que lhe ameace ou comprometa o estado de bem estar e satisfação.

X – Trabalhador: todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por nomeação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nesta instituição.

CAPÍTULO III DOS PRINCÍPIOS

Art. 5. São princípios que regem a política de que trata esta Resolução:

I – dignidade da pessoa humana;

II – preservação da ética, das subjetividades e da autonomia;

III – cultura de respeito mútuo e igualdade de tratamento;

IV – respeito às diversidades e intolerância à discriminação;

V – incomplacência a abusos e violências de quaisquer natureza;

VI – inviolabilidade da igualdade, da liberdade, da segurança, da intimidade, da vida privada, da honra e da imagem;

VII – gestão participativa, colaborativa e dialógica;

VIII – isonomia entre as categorias que compõem a comunidade universitária;

IX – saúde, segurança, bem estar e satisfação como fundamentos das relações de trabalho e de ensino;

X – reconhecimento do valor social do trabalho, do ensino, da pesquisa e da extensão;

XI – responsabilidade institucional.

CAPÍTULO IV

DIRETRIZES

Art. 6. São diretrizes gerais que conduzem a universidade na promoção da prevenção e combate ao assédio moral, assédio sexual, discriminação e outras formas de violência:

I – condutas que agridam à dignidade de trabalhadores e alunos não serão toleradas nem passarão despercebidas;

II – a universidade levará em conta as dimensões individual, sociocultural e institucional do assédio moral, bem como não desprezará a sua relação com a organização e gestão do trabalho;

III – o dever de prevenir e enfrentar o assédio moral, bem como as outras violências de que trata esta política compete a toda comunidade acadêmica;

IV – o ingresso em cargos de chefia se dará mediante a realização de curso para formação de gestores, o qual deverá ter em seu conteúdo programático como matéria obrigatória as disposições desta resolução;

V – a prevenção e o enfrentamento ao assédio moral e às outras formas de violência tratadas por esta norma deverão obrigatoriamente compor a grade curricular dos cursos e capacitações da instituição que fomentem a promoção à saúde no trabalho;

VI – o enfrentamento do assédio moral, sexual, da discriminação e de outras formas de violência ocorrerá de modo que sejam acolhidas as notícias, amparadas as vítimas, responsabilizados os agressores e, sobretudo, prevenidas as situações que podem lhe dar causa;

VII – a universidade repudiará toda e qualquer forma de discriminação ou preconceito, seja em razão de raça, gênero, origem, etnia, religião, classe social, orientação sexual, política ou filosófica etc;

VIII – a universidade não será complacente com os casos de assédio moral ou sexual de que tomar ciência;

IX – o acolhimento das vítimas de assédio moral e demais formas de violência tratadas por esta política será conduzido de maneira integrada, especialmente entre as áreas de gestão de pessoas, de assistência estudantil e de saúde;

X – a comunidade universitária não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta, devendo decidir não apenas entre o legal e o ilegal, mas sobretudo entre o moral e o imoral, o honesto e o desonesto;

XI – a universidade buscará em todas as suas instâncias, administrativas ou acadêmicas, pela formação de cultura organizacional baseada na isonomia, no diálogo e no respeito, afastando posturas déspotas, autoritárias e/ou violentas em prol de uma gestão democrática e com equilíbrio nas suas relações de poder;

CAPÍTULO V DO ASSÉDIO MORAL

Art. 7. São hipóteses de assédio moral, sem prejuízo de outras não mencionadas nesta resolução:

I – sobrecarregar constantemente de atividades ou funções aluno ou trabalhador sem que haja motivação excepcional que o justifique;

II – atribuir o superior atividade que originariamente lhe compete a subordinado;

III – ofender alguém em razão de raça, sexo, gênero, nacionalidade, cor, idade, religião, posição social, orientação política, sexual ou filosófica;

IV – atribuir tarefa superior, inferior ou apenas diferente daquela legalmente instituída;

V – isolar ou incentivar o isolamento social de trabalhador ou aluno, negando-lhe a comunicação ou exercendo-a de modo escasso;

VI – privar aluno ou trabalhador de informações ou recursos necessários ao desenvolvimento de suas funções ou atividades;

VII – submeter alguém à situação vexatória e humilhante, ferindo sua honra e comprometendo-lhe o bem estar e a satisfação no local onde desempenha suas funções ou atividades;

VIII – espalhar rumores, invadir a vida privada e/ou fazer críticas exageradas;

- IX – agir com implicância ou perseguição por qualquer que seja a razão;
- X – valer-se de cargo ou função de poder para coagir subordinados ou alunos;
- XI – agir com desprezo, desdém ou insinuações desqualificadoras;
- XII – remover autonomia de outrem;
- XIII – ameaçar, xingar, gritar, intimidar ou agredir fisicamente alguém, ainda que de leve, por meio de empurrão ou outra forma semelhante;
- XIV – promover violação de direito ou situação de desconforto a terceiro;
- XV – dar instruções de execução impossível, desproporcional ou ilegal ou ainda incentivar o descumprimento de obrigação legal;
- XVI – dificultar ou embaraçar o exercício de função ou atividade de trabalhador ou aluno;
- XVII – agir injustificadamente em favorecimento de uns e detrimento de outros;
- XVIII – dirigir tratamento penoso a outrem em razão da categoria ou sobrepor os interesses de uma categoria sobre outra sem que haja razão legal ou moral para tanto;
- XIX – dificultar o exercício de direito ou não respeitar recomendações médicas e limitações de saúde, física ou mental;
- XX – agir com objetivo ou efeito de deteriorar as condições de trabalho e/ou ensino, pesquisa e extensão; isolar e/ou recusar comunicação; atentar contra dignidade; e provocar violência verbal e/ou física;

Art. 8. O assédio moral prescinde de relação de poder hierárquico entre os envolvidos, podendo sua manifestação se dar de forma vertical descendente; vertical ascendente; e/ou horizontal.

CAPÍTULO VI

DA GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Art. 9. A organização do trabalho na universidade será orientada tendo como pilar fundamental a gestão e a liderança humanizadas, de modo que os objetivos da instituição sejam alcançados sem sacrifício do bem estar e satisfação de trabalhadores e alunos.

Art. 10. Com vistas à redução dos riscos psicossociais que conduzem ao assédio moral, sexual, à discriminação e a outras formas de violência, a gestão e organização do trabalho na universidade observará as seguintes ações:

I – promover a saúde de trabalhadores e alunos no ambiente universitário, contemplando dimensões física, social, psicológica e organizacional;

II – estimular a gestão participativa e democrática e reconhecer a competência profissional de todos os trabalhadores, independente de categoria ou posição hierárquica;

III – estabelecer comunicação horizontal, dialógica e aberta à proposição de melhorias;

IV – desencorajar práticas ofensivas ou autoritárias nas relações de trabalho ou de ensino;

V – incentivar e assegurar o respeito às diversidades, repreendendo práticas discriminatórias;

VI – dar visibilidade e reconhecimento às necessidades de trabalhadores e alunos;

VII – construir uma cultura de colaboração e de relações baseadas no respeito à dignidade, à igualdade e à boa fé;

VIII – fomentar um ambiente saudável, sustentável e favorável ao desenvolvimento das atividades de trabalho e de ensino desempenhadas na instituição;

IX – promover de modo integrado a melhoria contínua da universidade;

X – demonstrar de forma clara e ampla a não conviência da instituição em relação ao assédio moral, sexual, discriminação e outras formas de violência;

XI – oferecer acolhimento, acompanhamento psicológico e incentivo à denúncia quando do conhecimento de notícias de assédio moral ou qualquer outra forma de abuso;

XII – promover ações de prevenção e combate ao assédio moral, sexual, à discriminação e a outras formas de violência a toda comunidade universitária através de materiais instrucionais, cursos, capacitações, palestras, políticas, programas ou demais atividades correlatas;

CAPÍTULO VII

DA COMISSÃO DE PREVENÇÃO E ENFRENTAMENTO AO ASSÉDIO MORAL, SEXUAL, DISCRIMINAÇÃO E OUTRAS FORMAS DE VIOLÊNCIA

Art. 11. Será instituída na universidade a Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, Sexual, Discriminação e Outras formas de violência - CEAVI, cuja composição terá como membros:

- I – Um representante e suplente da Pró Reitoria de Gestão de Pessoas;
- II – Um representante e suplente da Pró Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante;
- III – Um representante titular e um suplente da Pró Reitoria de Graduação;
- IV – Um representante titular e um suplente da Pró Reitoria de Pós Graduação;
- V – Um representante titular e um suplente do Diretório Central dos Estudantes;
- VI – Um representante titular e um suplente da categoria dos técnicos administrativos;
- VII – Um representante titular e um suplente da categoria dos docentes;
- VIII – Um representante titular e um suplente da categoria dos terceirizados;
- IX – Um representante titular e um suplente da categoria dos estagiários;
- X – Um representante titular e um suplente do Comitê de Políticas de Prevenção e Enfrentamento à Violência contra as Mulheres;
- XI – Um representante titular e um suplente da Coordenação de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança no Trabalho;
- XII – Um representante titular e um suplente do Núcleo Universitário de Bem-Estar;
- XIII – Um representante titular e um suplente do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Ação sobre Mulher e Relações de Sexo e Gênero.
- XIV – Um representante titular e um suplente do Núcleo de Acolhimento e Escuta Psicológica.

Parágrafo único. As categorias dos técnicos administrativos, docentes e discentes terão seus membros indicados pelas respectivas entidades representativas (SintesPB, Aduf-PB e DCE).

Art. 12. Caberá à CEAVI, entre outras tarefas que lhes sejam correlatas e determinadas em regimento, as seguintes atribuições:

- I – implementar a política de que trata esta resolução;
- II – elaborar seu regimento interno, em observância as diretrizes desta política;
- IV – monitorar, avaliar e fiscalizar esta política;
- IV – sugerir ações de prevenção e enfrentamento às violências de que trata esta normativa;
- V – representar aos órgãos disciplinares infrações provenientes de assédio, discriminação e outras violências que lhe forem noticiadas;
- VI – alertar sobre riscos psicossociais que podem dar causa ao assédio moral ou a outros tipos de violência;
- VII – fazer recomendações e solicitar providências aos órgãos de gestão interna e aos profissionais da rede de apoio.

Parágrafo único. Integram as ações de que trata o inciso VII deste *caput* aquelas que visam a revisão de estratégias aptas a gerarem riscos de assédio e outras violências; a mudança dos processos da organização do trabalho; a apuração de notícias; a proteção do envolvidos; a lisura do processo de apuração; o aperfeiçoamento das práticas de gestão de pessoas e outras determinadas em regimento.

CAPÍTULO VIII

DA NOTÍCIA, DO ACOLHIMENTO E DA DENÚNCIA

Art. 13. As notícias de assédio moral, sexual, discriminação e outras formas de violência poderão ser realizadas pela vítima ou por procurador, presencialmente ou por meio eletrônico, à Ouvidoria ou aos órgãos setoriais da universidade, os quais encaminharão, mediante autorização do denunciante, o registro da queixa à Ouvidoria.

§ 1º Também está apto a noticiar aquele que tenha conhecimento de fatos que possam caracterizar qualquer das violências objeto desta política.

§ 2º O noticiamento por meio eletrônico poderá ser feito pelo Fala.BR, Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação da CGU.

Art. 14. A notícia se fará em qualquer das instâncias institucionais da universidade.

Art. 15. As áreas de gestão de pessoas geral e setorial ofertarão, por meio de canal permanente, acolhimento às vítimas das violências de que trata esta resolução com vistas a promoção da saúde e bem estar no trabalho.

§ 1º A área de assistência estudantil oferecerá o mesmo suporte de que trata o *caput* quando as vítimas forem estudantes.

Art. 16. A denúncia somente se dará mediante o registro da notícia junto à Ouvidoria.

Art. 17. Nenhum aluno, docente, técnico ou terceirizado sofrerá qualquer espécie de constrangimento ou sanção em razão da comunicação do assédio, discriminação ou outra forma de violência, salvo comprovada má fé.

§ 1º Em casos de retaliação fruto deste noticiamento, procederá a autoridade competente à responsabilização e punição daquele que deu causa ao retaliamento.

§ 2º Aquele que sentir ameaçada sua integridade física, mental, social ou laboral poderá ser realocado em outra unidade se assim o desejar.

CAPÍTULO IX DA SAÚDE

Art. 18. O trabalhador ou estudante assediado, caso deseje, poderá receber suporte psicológico, devendo buscar a Pró Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep) ou a Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante (Prape) para proceder o encaminhamento devido.

Art. 19. Dentre os órgãos que poderão ser acionados para obtenção de acompanhamento psicológico, estão:

I – CQV

II – SIASS

III – CRAS

IV – COAPE

IV – NAEPSI

V – Clínica-Escola de Psicologia

CAPÍTULO X DAS SANÇÕES

Art. 20. Quando as violências de que trata esta política forem praticadas por servidores, estes submeter-se-ão, na forma da lei 8.112/90, às sanções de:

I – multa;

II – advertência;

III – suspensão;

IV – demissão;

IV – destituição de cargo ou função.

§ 1º Na aplicação de sanções serão consideradas a natureza e a gravidade da infração cometida, os danos dela proveniente ao serviço público, bem como as circunstâncias agravantes ou atenuantes e os antecedentes funcionais.

§ 2º Quando da instauração de sindicância ou abertura de processo administrativo disciplinar serão observados o devido processo legal e a ampla defesa.

§ 3º O autor de conduta assediosa estará suscetível ainda às sanções impostas pela lei 8.429/92, conforme entendimento do Superior Tribunal de Justiça.

Art. 21. Aos discentes que violarem as disposições estabelecidas por esta política poderão ser aplicadas, na forma do regimento interno desta universidade, as penas de:

I – advertência verbal;

II – repreensão;

III – suspensão até 15 (quinze) dias;

IV – suspensão superior a 15 (quinze) e até 90 (noventa) dias;

V - desligamento.

Art. 22. No caso de o agressor compor o quadro de trabalhadores terceirizados, a Pró-Reitoria de Administração (PRA) deverá encaminhar o caso à prestadora de serviço responsável para conhecimento e providências cabíveis.

Art. 23. As sanções administrativas aplicáveis às violências de que trata esta resolução não excluem a possibilidade de responsabilização em esfera penal e cível, imputadas isolada ou cumulativamente, pela autoridade competente.

Art. 24. O não encaminhamento das infrações provenientes de assédio moral à autoridade competente ou a não responsabilização por quem de direito poderá importar em prevaricação ou condescendência criminosa, sem prejuízo de outros enquadramentos legais possíveis.

Art. 25. Verificado o cometimento de crime, a queixa será encaminhada à autoridade policial competente.

CAPÍTULO XI

DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 26. Esta Resolução entra em vigor 60 dias após a data de sua publicação.

APÊNDICE E - CARTILHA INFORMATIVA

ASSÉDIO MORAL

PREVENÇÃO E ENFRENTAMENTO



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

ASSÉDIO MORAL

PREVENÇÃO E ENFRENTAMENTO



Cartilha apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como trabalho final para obtenção do Título de Mestre.

João Pessoa – Paraíba, 2021

4	APRESENTAÇÃO
5	O QUE É ASSÉDIO MORAL?
8	COMO OCORRE?
9	O PROCESSO
10	OS TIPOS DE ASSÉDIO
11	PRÁTICAS DE ASSÉDIO MORAL
13	AS VÍTIMAS E OS AGRESSORES
15	ASSÉDIO MORAL NO SERVIÇO PÚBLICO
16	NAS UNIVERSIDADES
18	CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL
20	LEGISLAÇÃO
22	O QUE FAZER?

Redação e organização

Ysabelly Moraes

Design gráfico

Hévilla Wanderley

APRESENTAÇÃO

O assédio moral é um mal que acomete indistintamente organizações públicas e privadas, sendo as instituições de ensino uma das mais atingidas por esta prática insidiosa.

A Universidade Federal da Paraíba – UFPB, responsável pela democratização do conhecimento e, ao mesmo tempo, pela formação de profissionais comprometidos com a ética e a cidadania, reconhece no assédio moral seu potencial destrutivo e não ignora a ameaça que esta violência representa.

É dever da universidade o combate a hostilidades e agressões que venham comprometer a qualidade de vida no ambiente universitário. Quaisquer práticas que inviabilizem o alcance de sua missão de forma justa e honesta devem ser coibidas.

Em respeito e valorização à igualdade e dignidade de trabalhadores e alunos, esta instituição se compromete com a luta contra o assédio moral, de modo a promover a mediação de conflitos, o acolhimento de denúncias e a responsabilização de agressores.

A universidade entende que somente pela apropriação e divulgação do conhecimento é que se pode alcançar formas de prevenção e enfrentamento.

Nesse sentido, a UFPB apresenta esta cartilha para esclarecimento, prevenção e combate ao assédio moral no ambiente universitário, buscando pelo fortalecimento de condutas colaborativas e solidárias que conduzam ao bom desempenho e clima organizacional saudável.

O QUE É ASSÉDIO MORAL?

“Toda e qualquer conduta abusiva manifestada por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, degradando as condições do ambiente.”

HIRIGOYEN, 2002

Assédio moral é entendido como uma violência psicológica que compreende atos negativos como hostilização, opressão, humilhação, intimidação e ofensas, sendo praticados de forma frequente, duradoura e prolongada no tempo. Acarreta sentimentos de menos-valia, insatisfação, desanimo, indignação.

Assim, assediar moralmente alguém é ter para com o outro atitudes que humilham, ofendem, constrangem e ferem, reduzindo as chances de defesa daquele a quem são dirigidas as agressões.

É também uma forma de controle e domínio. Compreende uma espécie de cerco e limites às vontades do outro. Constitui uma violação de direitos capaz de agredir a integridade biológica, ocasionando transtornos de ordem física e psíquica.

O ato de assediar é, sobretudo, desrespeitar e não aceitar o seu próximo como semelhante, é negar-lhe a humanidade. No assédio moral, não se tolera o outro e age-se para o seu afastamento, abrindo mão, neste processo, da ética e da empatia.

► O assédio moral não é exclusivo das relações de trabalho. Esta violência psicológica é um mal que assola toda a sociedade, invadindo relações familiares, domésticas e escolares.



NEM TUDO É ASSÉDIO!

É importante esclarecer que nem toda forma de violência praticada no ambiente de trabalho caracteriza assédio moral. Ainda que uma atitude possa agredir emocional e psicologicamente alguém, para caracterizá-lo é necessário que a violência ocorra habitualmente, e não como um evento isolado. Um conflito, um desentendimento e até um gesto mais grosseiro, isoladamente, não constitui assédio moral. Portanto, não é assédio o mero conflito de trabalho. Cabe aqui complementar que não configura assédio moral a cobrança legítima do superior hierárquico ao seu subordinado pelo cumprimento de suas atribuições. Cobranças, avaliações e monitoramentos são exigências inerentes ao trabalho e, desde que realizadas no limite de sua competência, não devem ser confundidas com a violência moral.

Contudo, excessos de superiores devem ser considerados abuso de poder, que podem ou não se tornar assédio moral, a depender de sua reincidência. De toda forma, quaisquer condutas que tenham como resultado a violência e o desrespeito no ambiente de trabalho devem ser combatidas e denunciadas, a fim de que sejam tomadas as medidas adequadas, conforme for o caso.



Os ataques, neste fenômeno, ocorrem de forma repetida e prolongada no tempo. A reincidência e a longa duração são elementos fundamentais na constatação do assédio moral.

ASSÉDIO MORAL X ASSÉDIO SEXUAL

O assédio moral não se confunde com o assédio sexual. Para este último, há tipificação criminal. Conforme o Código Penal Brasileiro, assédio sexual é:

"Constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função."

DETENÇÃO: 1 A 2 ANOS. AUMENTO DE ATÉ 1/3 DA PENA NO CASO DE VÍTIMA MENOR DE IDADE.

Em âmbito administrativo, embora não expreso diretamente, o assédio sexual, assim como o moral, ofende os princípios morais e éticos dispostos na Lei 8.112/90 (Estatuto dos Servidores Públicos Federais) e no Decreto 1.171/94 (Código de Ética Profissional dos Servidores Federais).



COMO OCORRE?

O assédio moral é um processo que tem início com ações sutis e dissimuladas, difíceis de serem detectadas, mas que com o passar do tempo se tornam cada vez mais evidentes. Pode começar com a recusa de comunicação, um comentário maldoso, evoluir para insultos e chegar a humilhações, gritos e ameaças. É normal que no começo, em razão do caráter silencioso e velado, as vítimas tenham certa dificuldade para identificar se estão de fato sofrendo desta violência.



Há um caráter perverso nesta conduta, que confunde a mente daqueles a quem se direcionam as atitudes constrangedoras. Existe uma grave malícia nas posturas do assediador, que fala sem dizer, fere sem atacar e se esconde atrás de "não ditos", insinuações e mal entendidos. A propósito, é comum que quem esteja sofrendo assédio moral duvide de sua própria consciência,

pensando coisas como *"ah, ele estava só brincando"* ou *"nossa, deve ser coisa da minha cabeça"*. Expressões como estas fazem parte do universo de quem é assediado. As vítimas levam certo tempo para reconhecer as hostilidades como ataques reais e internalizam uma culpa que não lhes pertence, mas que é própria daqueles que agem de forma enganadora, injusta e cruel. Em muitos casos, quando há o reconhecimento das agressões por parte da vítima, esta já está emocionalmente abalada para se defender.

Além disso, as pessoas ao redor da vítima tendem a confiar nos rumores e adjetivos que lhes são creditados pelos agressores, ficando elas estigmatizadas e adoecidas. O rendimento no trabalho cai, ausências em razão de saúde são mais frequentes e, com isso, o agressor inverte a situação, alegando *"incompetência"* da vítima, quando na verdade, os problemas apresentados refletem a perseguição por ele perpetrada.

O PROCESSO

Para Leymann (1990), psiquiatra e estudioso pioneiro no assunto, o processo de assédio moral se dá da seguinte maneira:



INCIDENTE CRÍTICO ORIGINAL

Com frequência a situação que desencadeia o assédio moral é um conflito, geralmente relacionado às atividades de trabalho.

ESTIGMATIZAÇÃO DA VÍTIMA

É quando de fato dá-se início ao assédio moral. Nesta fase, são manchadas a reputação da vítima por meio de boatos e difamações. O trabalhador é exposto ao ridículo e sofre ainda com:

- Redução nas possibilidades de comunicação;
- Atribuição de tarefas humilhantes ou ausência de atribuição de tarefas;
- Violências e ameaças de violência.



INTERVENÇÃO DO RH E EXPULSÃO

A gestão de pessoas tende a acatar como verdadeiras as qualificações atribuídas à vítima pelo agressor, na fase de estigmatização. O comportamento defensivo da vítima, motivado pelos maus tratos, abusos e importunações, provoca, na gestão, a equivocada conclusão de que o trabalhador acometido pela violência sofre de um problema de personalidade. E, infelizmente, diferente do que se deseja, a expulsão é geralmente da pessoa assediada, não do assediador.



OS TIPOS DE ASSÉDIO

O assédio moral pode se classificar, segundo a hierarquia, em:

ASSÉDIO MORAL VERTICAL

os maus tratos nesse tipo de ocorrência se dão em duas direções:



DESCENDENTE

O superior hierárquico é o agressor responsável pela violência praticada. É o tipo mais comum.



ASCENDENTE

Neste caso, o sujeito praticante da violência é o subordinado. É o tipo mais raro.



ASSÉDIO MORAL HORIZONTAL

É praticado entre os pares, colegas entre quem não há relação de hierarquia. É comum, nessa tipo de assédio, o chefe aderir a conduta abusiva praticada pelos colegas, ao invés de interrompê-la.

PRÁTICAS DE ASSÉDIO MORAL

RECONHECENDO O ASSÉDIO MORAL

Para facilitar a identificação, abaixo estão elencadas condutas típicas do assédio moral, segundo a classificação proposta por Hirigoyen (2015), autora de relevância internacional sobre o tema.

DETERIORAÇÃO PROPOSITAL DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO

- ✓ Retirar da vítima a autonomia;
- ✓ Omitir informações úteis à realização de tarefas;
- ✓ Contestar sistematicamente todas as suas decisões;
- ✓ Criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada;
- ✓ Privá-lo do acesso aos instrumentos de trabalho;
- ✓ Retirar trabalho que normalmente lhe compete;
- ✓ Dar-lhe permanentemente novas tarefas;
- ✓ Atribuir-lhe tarefas inferiores às suas competências;
- ✓ Pressionar vítima para que não faça valer seus direitos;
- ✓ Agir de modo a impedir que obtenha promoção;
- ✓ Atribuir à vítima, contra vontade dela, trabalhos perigosos;
- ✓ Atribuir tarefas incompatíveis à saúde da vítima;
- ✓ Causar danos em seu local de trabalho;
- ✓ Dar instruções impossíveis de executar; e
- ✓ Não considerar recomendações médicas.

ISOLAMENTO E RECUSA DE COMUNICAÇÃO

- ✓ Interromper constantemente a vítima;
- ✓ A direção recusar-se a qualquer pedido de entrevista.
- ✓ Comunicar-se com ela unicamente por escrito;
- ✓ Recusar-se a todo contato com a vítima, mesmo o visual;
- ✓ Separá-la dos outros;
- ✓ Ignorar a sua presença, dirigindo-se apenas aos outros;
- ✓ Proibi-la de falar com os demais colegas; e
- ✓ Fazer com que superiores hierárquicos ou colegas não dialoguem com a vítima.

ATENTADO CONTRA DIGNIDADE

- Usar insinuações desdenhosas para qualificar a vítima; ✓
- Fazer gestos de desprezo diante dela (suspiros, olhares etc.); ✓
- Desacreditá-la diante de colegas, superiores ou subordinados; ✓
- Espalhar rumores ao seu respeito; ✓
- Atribuir-lhe problemas psicológicos; ✓
- Zombar de suas deficiências físicas ou de seu físico; ✓
- Imitar ou caricaturar a vítima; ✓
- Criticar sua vida privada; ✓
- Zombar de sua origem e de sua nacionalidade; ✓
- Implicar com suas crenças religiosas ou convicções políticas; ✓
- Atribuir-lhe tarefas humilhantes; e ✓
- Humilhar a vítima com termos degradantes ou obscenos. ✓

AGRESSÃO OU AMEAÇA FÍSICA, VERBAL OU SEXUAL

- Ameaçar a vítima de violência física; ✓
- Falar com ela aos gritos; ✓
- Invadir sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas; ✓
- Seguir pelas ruas e espionar diante do domicílio; ✓
- Fazer estragos em seu automóvel; ✓
- Assediar ou agredir sexualmente (gestos ou propostas); ✓
- Não levar em conta os problemas de saúde; e ✓
- Agredir fisicamente (mesmo que de leve, como empurrar, fechar a porta na cara etc). ✓



VÍTIMAS E AGRESSORES



VÍTIMA

As vítimas podem ser pessoas questionadoras e resilientes a mandos e desmandos, que recusam e denunciam o autoritarismo de chefias, tendo nisso a causa do assédio. Ao contrário do imaginário coletivo, elas não são excessivamente frágeis ou sensíveis, nem sofrem de alguma patologia. Mas quando o são, seus agressores se aproveitam para reverter o jogo e negar ações abusivas.

Mesmo que as vítimas sejam pessoas escrupulosas, dedicadas ao trabalho, inclusive, que nunca se permitem faltar, ainda que doentes, podem sofrer assédio.

Não há exatamente uma regra para ser vítima. É apropriado dizer que todo trabalhador está sujeito ao assédio moral, independente do cargo ocupado ou mesmo de seu nível de instrução. Pessoas bem instruídas e com alto nível de qualificação profissional não estão imunes a agressões e maus tratos. Na verdade, essas pessoas podem inclusive ser vítimas de violência moral justamente por seu alto grau de competência. Ocorre que nesses casos a motivação para perpetração dos atos vexatórios está presente numa certa inveja e insegurança sentidas pelo agressor, que ao se sentir ameaçado passa a desqualificar e menosprezar o outro, na tentativa de se proteger.

Grupos mais suscetíveis



O assédio moral é em si mesmo um ato discriminatório, uma vez que nas suas ações há recusa das diferenças do outro. Portanto, grupos histórica e culturalmente marcados pela intolerância, estão mais vulneráveis a esse tipo de violência. Mulheres, negros, comunidade LGBTQA+, além das minorias, de um modo geral, pertencem a essa categoria.

Antes de descrever um perfil para os agressores, é fundamental dizer que as características aqui descritas não esgotam as possibilidades de perfis para os sujeitos desta violência. Não há um modelo único no qual o agressor se encaixe, o que também se pode dizer das vítimas. Ademais, o agressor não é o único culpado pelo assédio moral. E nem



sempre ele apresenta distúrbios de personalidade. Culpabilizá-lo solitariamente resulta na ocultação e manutenção de grandes causas da violência no trabalho: o contexto socioeconômico e o organizacional, uma vez que as formas de organizar e administrar o trabalho podem desencadear facilitadores a sua ocorrência. Por vezes, o assédio se disfarça de cobranças excessivas e injustificadas que buscam uma pretensa excelência.

ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

Assédio organizacional ocorre quando as práticas abusivas e humilhantes estão inseridas nas políticas e estratégias das organizações, apoiadas por diretores, gestores e mesmo trabalhadores. São práticas defendidas como estratégias necessárias na busca de padrões de excelência e de alta competitividade no mercado globalizado.

Alguns exemplos de práticas de assédio organizacional: gestão por estresse, gestão por injúria, gestão por medo, exposições constrangedoras de resultados, premiações negativas, ameaças, cobranças exageradas, metas e prazos impossíveis.

No que diz respeito a ótica da personalidade, os agressores geralmente apresentam traços narcísicos: são egocêntricos, têm necessidade de admiração e não toleram críticas. São pessoas que, para atingirem seus objetivos, mentem e manipulam. Uma das estratégias adotadas pelos agressores é passar uma imagem falsa da vítima, atribuindo-lhe um perfil neurótico, de difícil convivência e de incompetência profissional. Podem ser agressores os chefes, os subordinados, os colegas ou a própria organização.



ASSÉDIO MORAL NO SERVIÇO PÚBLICO

A motivação para ocorrência do assédio moral no serviço público não é a produtividade desenfreada que almeja o lucro, como ocorre na iniciativa privada. No setor público, o assédio moral acontece em função de disputas de poder e prestígio.

Na esfera pública, a violência moral no trabalho costuma durar mais tempo, pois as vítimas não são facilmente "colocadas pra fora" visto que lhes é garantida estabilidade profissional. Logo, os agressores não conseguem, via de regra, "expulsar" as vítimas. Contudo, dão conta de transferi-las, contra vontade ou mediante "acordo", para outro setor, onde já chegam marcadas como pessoas problemáticas, sensíveis ou que não gostam de trabalhar. O abuso de autoridade é uma das formas mais comuns de se observar a violência moral no serviço público.

Devido à longa duração das agressões, as consequências físicas e psíquicas podem ser mais severas. Já suas causas estão associadas a falta de preparo das chefias imediatas, engessamento burocrático e nepotismo.

NAS UNIVERSIDADES

Universidades e instituições de ensino no geral fazem parte das áreas de trabalho mais afetadas pelas práticas assediadoras. Em ambientes acadêmicos, o assédio moral pode ser uma verdadeira arma de sobrevivência na busca por notoriedade. Nesses locais, o espaço é limitado para quem quer alcançar destaque e, por isso, a rivalidade impera. Entre docentes, é válido inclusive se apropriar de ideias alheias para desenvolver trabalhos como se fossem seus e dificultar a oferta de recursos necessários ao desenvolvimento de pesquisas. Prejudica-se a ciência em favor da vaidade intelectual.



Em instituições de ensino, estudantes também são afetados por situações de violência e assédio moral, em que professores constrangem e humilham alunos. Essas manifestações hostis ocasionam prejuízos que influenciam negativamente o desenvolvimento dos processos educacionais. Todavia, cumpre também dizer que o ensino aprendizagem pode ser comprometido por investidas assediosas que partem dos próprios alunos. Nos casos em que o aluno é o autor da violência moral contra professores ou funcionários da instituição, tem-se o *assédio moral ascendente*. Quando, porém, o discente é a vítima das agressões por servidores, temos o *assédio moral descendente*. Por fim, o assédio moral praticado entre estudantes é chamado de *assédio moral horizontal*.

HIPÓTESES DE ASSÉDIO MORAL ENVOLVENDO ESTUDANTES

Assédio moral ascendente

Desrespeito, sarcasmo, falta de atenção intencional, provocações, perturbações da ordem na sala de aula e no ambiente escolar em geral, abuso em função do poder econômico com ameaças à integridade física.



Assédio moral descendente

Prazos impossíveis, críticas e avaliações injustas, humilhações, isolamento, negativa de informações necessárias ao desenvolvimento de atividades.



Assédio moral horizontal

Exposição da intimidade, mentiras, isolamento de colegas, trotes violentos, preconceito étnico-racial e religioso, sexismo, homofobia, apelidos pejorativos e desqualificações em razão de características físicas, intelectuais ou de personalidade, além outras manifestações de intolerância.



CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS

CAUSAS

O assédio moral é multidimensional. Suas raízes estão associadas a fatores pessoais, organizacionais e sociais, aqui considerados o contexto econômico e político.

No campo organizacional e social, alguns antecedentes ensejam a prática do assédio: reestruturações no trabalho, perda de direitos aos trabalhadores, excesso de produtividade e lucro, intensificação do trabalho e baixos salários, informalidade, instabilidade empregatícia, excesso de hierarquia, gestão autocrática e liderança autoritária, globalização, tecnicismo profissional e individualismo moderno.

Quanto aos aspectos pessoais, podem favorecer ao surgimento da conduta assediadora: egoísmo, instabilidade emocional, temperamento explosivo, necessidade de admiração e poder e personalidade narcisista.

CONSEQUÊNCIAS

Assim como suas causas, as consequências do assédio moral atingem três níveis distintos: individual/pessoal, organizacional e societal.

No individual/pessoal: perdas físicas, emocionais e psíquicas.

- **Físicas**

Dores generalizadas e esporádicas; aumento da pressão arterial; tensões musculares; dores no peito, pescoço e nas costas; falta de ar; falta de apetite; dores de cabeça; distúrbios digestivos; palpitações; consumo excessivo de álcool, cigarro e outras drogas; diminuição da energia; e pode chegar a suicídio.

- **Emocionais e Psíquicas**

Dificuldade de se concentrar; deterioração das relações pessoais; sensação de inutilidade; vontade de chorar por tudo; irritabilidade; raiva; vontade de vingar-se; alterações no sono; manifestações depressivas; insegurança; paranóia; transtornos de estresse pós-traumático; motivação comprometida; insatisfação com o trabalho; medo do agressor; e vontade de isolar-se.

Na organização: perdas econômicas, no desempenho e na qualidade

Absenteísmo; rotatividade de pessoal; redução da produtividade e desempenho; queda na qualidade do trabalho; erros e acidentes; perda de habilidade; enfraquecimento da adesão ao projeto organizacional; aumento dos custos devido ao absenteísmo; aposentadoria prematura; e redução da atratividade de talentos em razão da exposição negativa da imagem

Na Sociedade: os efeitos são traduzidos em responsabilidade econômica:

Custos de absenteísmo devido a doenças de longo prazo; aposentadoria prematura devido a doença; desemprego longo e dependência de auxílio-doença; perda prematura e não planejada de produtividade; peso econômico do tratamento dos assediados é repassado a família e aos amigos; e elevados custos com hospitalizações, tratamentos e reabilitações financiadas pelo estado.



LEGISLAÇÃO

Não existe em âmbito federal nenhuma tipificação para o assédio moral, o que dificulta o combate dessa violência. No entanto, pela natureza de suas ações, a legislação brasileira permite seu enquadramento, afinal o assédio moral fere dispositivos constitucionais e princípios básicos da administração pública, além de constituir falta grave na iniciativa privada.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL (CF, 88)

● **ARTIGO 1º**

III – a dignidade da pessoa humana;
IV – os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;

● **ARTIGO 3º**

IV – promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

● **ARTIGO 37º (sobre os princípios da administração pública)**

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência

LEI 8.112/90

● **ARTIGO 116 (sobre os deveres dos servidores)**

IX – manter conduta compatível com a moralidade administrativa;
XI – tratar com urbanidade as pessoas;



DECRETO 1.171/94

II – O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto.

III – A moralidade da Administração Pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da ideia de que o fim é sempre o bem comum. O equilíbrio entre a legalidade e a finalidade, na conduta do servidor público, é que poderá consolidar a moralidade do ato administrativo.



Assédio moral é ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da administração pública, segundo entendimento do STJ no julgamento do Recurso Especial nº 1.286.466, em setembro de 2013.

CÓDIGO CIVIL

Art. 186. Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito.

CLT

Art. 483. O empregado poderá considerar rescindido o contrato e pleitear a devida indenização quando:

- a) forem exigidos serviços superiores às suas forças, defesos por lei, contrários aos bons costumes, ou alheios ao contrato;
- b) for tratado pelo empregador ou por seus superiores hierárquicos com rigor excessivo;
- c) correr perigo manifesto de mal considerável;
- d) não cumprir o empregador as obrigações do contrato;
- e) praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele ou pessoas de sua família, ato lesivo da honra e boa fama;
- f) o empregador ou seus prepostos ofenderem-no fisicamente, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
- g) o empregador reduzir o seu trabalho, sendo este por peça ou tarefa, de forma a afetar sensivelmente a importância dos salários.

O QUE FAZER?

Identificada a violência, o trabalhador não precisa passar por isso sozinho. A vergonha deve ser deixada de lado e o mais sensato a se fazer é buscar ajuda. São fundamentais o apoio de familiares e amigos nessa hora. Além disso, a ajuda de profissionais da saúde não deve ser descartada. Nesse sentido, uma boa alternativa é contatar o setor de saúde e segurança no trabalho da instituição.

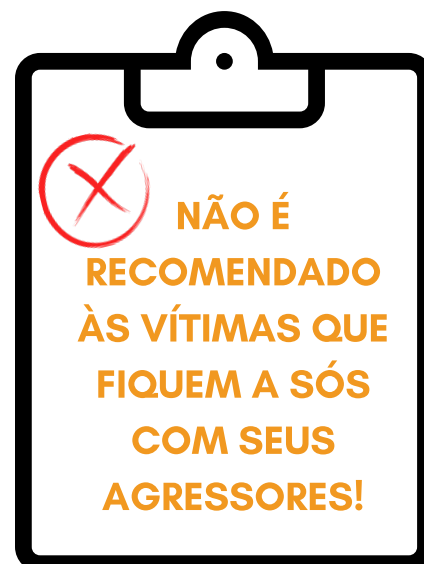
Mas, atenção! Procurar suporte afetivo e psicológico não são as únicas coisas a se fazer. Denunciar é fundamental para combater o comportamento do agressor e prevenir que outras pessoas na organização sofram a violência. Com isso o trabalhador contribui para uma relação mais colaborativa e saudável no ambiente de trabalho, pois através da denúncia aumentam-se as chances de promover a responsabilização dos agressores e a inibição de novos casos de assédio moral.



MAS COMO PROVAR?

É importante que a vítima registre as hostilizações sofridas. Isso vai ajudá-la a ter uma melhor visão sobre a gravidade do problema e auxiliá-la na comprovação das acusações. São atitudes recomendadas:

- ✓ Registrar os fatos, com referência de data, horário e local das agressões;
- ✓ Descrever o modo como as situações ocorreram;
- ✓ Anotar nome de agressores e testemunhas;
- ✓ Fazer print de comunicações via e-mail ou whatsapp; e
- ✓ Gravar conversas presenciais.



ONDE FAZER A DENÚNCIA OU PEDIR AJUDA?

A **ouvidoria** da universidade é o canal oficial para denúncias de assédio moral na instituição, mas **outros órgãos** também podem te ajudar:

INTERNOS

- Comissão de Processos Administrativos Disciplinares - CPPRAD;
- Sindicato da categoria - SINTESPB ou ADUFPB;
- Diretório Central dos Estudantes - DCE/UFPB;
- Centros Acadêmicos;
- CoMu - Comitê das Mulheres; e
- Atendimento à saúde da instituição - SIASS ou CQV.

EXTERNOS

- Comissão de Direitos Humanos;
- Justiça do Trabalho;
- Ministério Público do Trabalho; e
- Ministério do Trabalho e Emprego (superintendência Regionais do Trabalho e Emprego - Comissão de Promoção de Igualdade de Oportunidades e Combate à Discriminação).

PREVENÇÃO E COMBATE

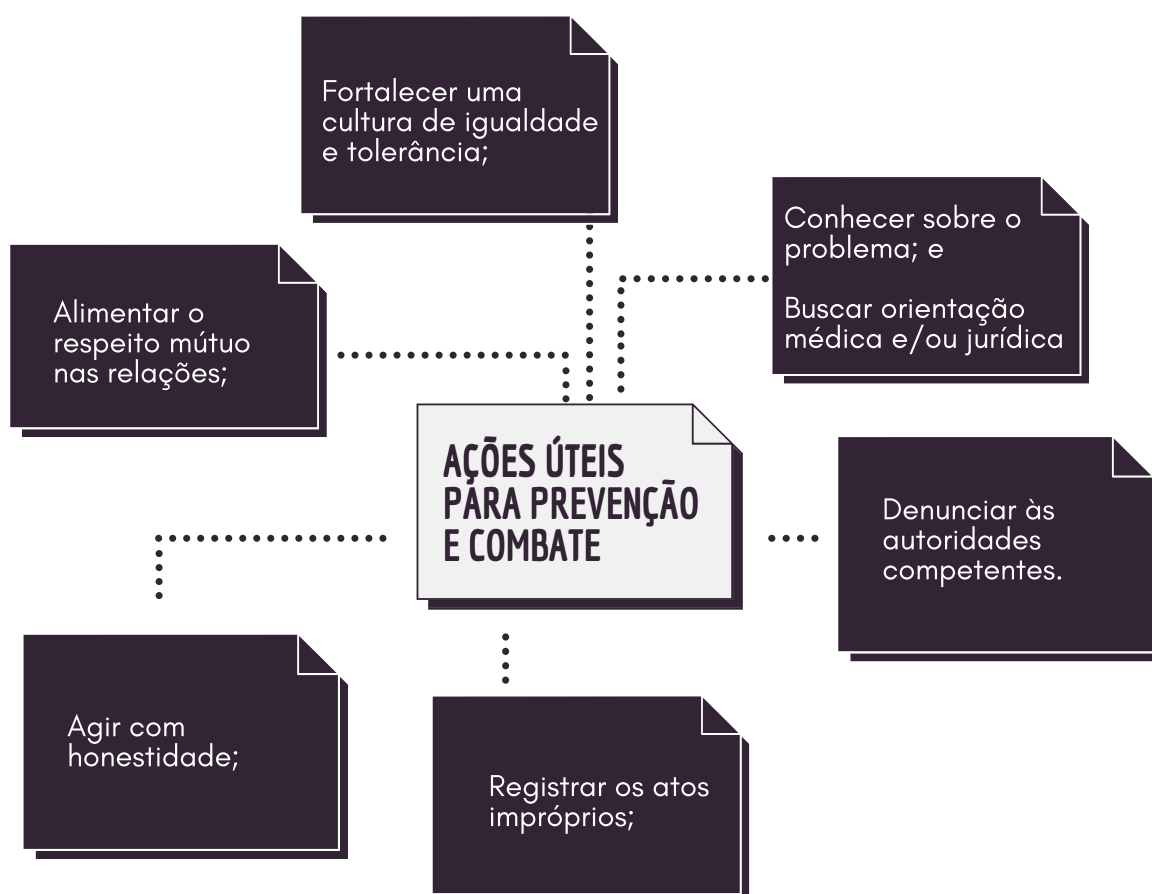
Para enfrentar o assédio moral, todos (trabalhador, organização e sociedade) devem estar comprometidos com a construção de relações interpessoais saudáveis, baseadas no respeito mútuo e na boa fé. Condutas abusivas de desvalorização e rejeição do outro devem ser banidas, não restando espaço para práticas violentas, quer seja no trabalho ou fora dele.

Sendo assim, é importante a desnaturalização das pequenas violências de "menor importância", justificadas nas relações trabalhistas e no imaginário coletivo social. Entende-se que isso só é possível através de informação e conhecimento, fundamentais ao reconhecimento das práticas de assédio moral e ao desenvolvimento de ações de prevenção e combate.

A violência no trabalho é um problema que atinge trabalhadores do mundo inteiro e, por essa razão, é desonesto negar ou fingir que ela não existe nem assola as organizações. Suas consequências são sentidas universalmente e devem ser combatidas.

A discussão aberta sobre o tema é uma forma de difundir o conhecimento, evitando a sua invisibilização. É um meio de munir os atores sociais contra este tipo de violência. Nesse sentido, fóruns, publicações, cartilhas, palestras e cursos podem ser usadas para informar e esclarecer ao trabalhador, ao estudante e a sociedade, sobre como identificar e o que fazer em casos de assédio moral.

A prevenção continua sendo a melhor forma de combate. Uma vez não tendo sido possível prevenir o assédio moral, o passo seguinte é combatê-lo. E é fundamental, nessa fase, o compromisso da gestão com seus colaboradores. Assim, através do claro posicionamento da universidade contra a prática do assédio moral, a comunidade universitária se sentirá mais segura para denunciar, sem medo de novas perseguições.



REFERÊNCIAS

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Assédio moral: a violência sutil - análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil**. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, p. 236. 2005.

BARRETO, Margarida.; HELOANI, Roberto. **Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais**. Serviço Social & Sociedade, n. 123, p. 544-561, set. 2015.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 21 set. 2020.

BRASIL. Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, 1994.

BRASIL. Decreto-Lei nº 2.848, de 07 de dezembro de 1940. Código Penal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm. Acesso em: 21 set. 2020.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 01 de maio de 1943. Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 21 set. 2020.

BRASIL. Lei n. 8.112 de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, 1990.

BRASIL. Lei nº 10406, de 10 de janeiro de 2002. Código Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm. Acesso em: 21 set. 2020.

BRASIL. Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências, 1992.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Recurso Especial nº 1.286.466- RS. (2011/0058560-5). Disponível em: <https://stj.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/24200959/recurso-especial-resp-1286466-rs-2011-0058560-5-stj/inteiro-teor-24200960>. Acesso em: 21 set. 2020.



FREITAS, Maria Ester de. **Assédio moral e assédio sexual:** faces do poder perverso nas organizações. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v.41, nº 2, (abr/jun. 2001), p. 8-19, 2001.

FREITAS, Maria Ester de. **Existe uma saúde moral nas organizações?** Organizações & Sociedade, v. 12, n. 32, p. 13-27, mar. 2005.

FREITAS, Maria Ester de. **Quem paga as contas do assédio moral no trabalho?** RAE-eletrônica, v. 6, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2007.

GALLINDO, Lidia Pereira. **Assédio moral nas instituições de ensino.** Jusbrasil, 2009. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/12396/assedio-moral-nas-instituicoes-de-ensino/3>. Acesso em: 25, ago de 2020.

HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio Moral** – Gestão por Humilhação. 1º ed. Curitiba: Juruá Editora, 2018.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral:** a violência perversa no cotidiano. 3ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil; 2002.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal estar no trabalho:** redefinindo o assédio moral. 8ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2015.

LEYMANN, H. **Mobbing and psychological terror at workplaces:** violence and victims. New York: Springer, v. 5, n. 2; p. 119-126. 1990.

MARTININGO FILHO, Antonio; SIQUEIRA, Marcus. **Assédio Moral e Gestão de Pessoas:** uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. Revista de Administração Mackenzie, v. 9, p 11-34. 2008.

SOBOLL, Lis. **Assédio moral/organizacional:** uma análise da organização do trabalho. 1º ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOBOLL, Lis; MIARA, Thaís; Moscalewsky, Juliana. **A questão da intencionalidade no Assédio Moral.** Trabalho (En) Cena, v. 2 (2); p. 03-17. 2017.

TEIXEIRA, 2009. **O assédio moral no trabalho:** conceito, causas e efeitos, liderança versus assédio, valoração do dano e sua prevenção. 1º ed. São Paulo, LTr, 2009.



ANEXO I - Classificação Leymann

LIPT 45 - Leymann Inventory Psychological Terrorization

A. Ações de assédio que reduzem a comunicação

1. O chefe ou assediador não permite que você se comunique com ele e isola você
2. Interrompe continuamente você enquanto fala
3. Impede você de se expressar
4. Grita, xinga e espalha rumores e maldades contra você em voz alta
5. Faz ataques verbais, criticando trabalhos realizados
6. Faz críticas sobre a sua vida privada
7. Amedronta você com ligações telefônicas
8. Ameaça verbalmente
9. Ameaça por escrito
10. Evita contato com você (não cumprimenta e o contato visual se dá através de gestos de rejeição, menosprezo ou despeito, etc)
11. Ignora sua presença, por exemplo, passando a tarefa para você via terceiros

B. Ações de assédio que promovem isolamento social

12. Não fala nunca com você
13. Não permite que fale com outras pessoas
14. Você é isolado em posto de trabalho que a isola dos seus companheiros
15. Seus companheiros são proibidos de falar com você
16. Você é ignorado

C. Ações de assédio que ferem sua reputação pessoal ou profissional/desprestígio

17. Xinga e calunia você
18. O chefe espalha boatos, rumores e fofocas sobre você
19. Você é ridicularizado em tudo que faz
20. Espalham que você é doente mental
21. Forçam você a fazer ou passar com psiquiatra para exame ou diagnóstico de saúde mental
22. Espalham que você está doente
23. Seus gestos, postura e voz são imitados e ridicularizados
24. Atacam suas crenças políticas ou religiosas
25. Fazem piada acerca da sua vida privada
26. Fazem piada sobre sua origem ou nacionalidade
27. Obrigam você a realizar trabalho humilhante
28. Controlam, monitoram, anotam, registram tudo o que você faz visando desqualificar seu trabalho
29. Suas decisões são constantemente questionadas
30. Usam termos obscenos ou degradantes contra você
31. Você é assediado sexualmente, com gestos ou proposições

D. Ações de assédio através do descrédito profissional

- 32. Não lhe é passado trabalho ou qualquer tarefa
- 33. Não lhe são passadas tarefas e até impedem você de encontrá-las ou realizá-las
- 34. Passam a você tarefas inúteis ou absurdas
- 35. Passam a você tarefas inferiores a sua capacidade ou competências profissionais
- 36. Sobrecarregam você com novas tarefas
- 37. Fazem você executar trabalhos humilhantes
- 38. São passadas tarefas que exigem uma experiência superior às suas competências profissionais

E. Ações de assédio que afetam à saúde física ou psíquica da vítima

- 39. Obrigam você a realizar trabalhos perigosos ou especialmente nocivos para sua saúde
- 40. Fazem ameaças físicas
- 41. Agridem você sem gravidade, a título de advertência
- 42. Agridem você fisicamente, mas sem conter-se
- 43. Ocasionalmente gastam com a intenção de prejudicar você
- 44. Ocasionalmente causam problemas no seu posto de trabalho
- 45. Agridem você sexualmente

ANEXO II - Classificação Hirigoyen

Hirigoyen - Classificação das situações de assédio moral

A. Deterioração proposital das condições de trabalho

1. Retirar da vítima a autonomia
2. Omitir informações úteis à realização de tarefas
3. Contestar sistematicamente todas as suas decisões
4. Criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada
5. Privá-lo do acesso aos instrumentos de trabalho
6. Retirar trabalho que normalmente lhe compete
7. Dar-lhe permanentemente novas tarefas
8. Atribuir-lhe tarefas inferiores às suas competências
9. Atribuir-lhe tarefas superiores às suas competências
10. Pressionar vítima para que não faça valer seus direitos (férias, horários etc...)
11. Agir de modo a impedir que obtenha promoção
12. Atribuir à vítima, contra vontade dela, trabalhos perigosos
13. Atribuir tarefas incompatíveis à saúde da vítima
14. Causar danos em seu local de trabalho
15. Dar instruções impossíveis de executar
16. Não considerar recomendações médicas
17. Induzir a vítima ao erro

B. Isolamento e recusa de comunicação

18. A vítima é interrompida constantemente
19. Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima
20. A comunicação com ela é unicamente por escrito
21. Recusam todo contato com ela, mesmo o visual
22. É separada dos outros
23. Ignoram sua presença, dirigindo-se apenas aos outros
24. Proíbem os colegas de falar com ela
25. Já não a deixam falar com ninguém
26. A direção recusa qualquer pedido de entrevista

C. Atentado contra dignidade

27. Usam insinuações desdenhosas para qualificar a vítima
28. Fazem gestos de desprezo diante dela (suspiros, olhares, levantar de ombros...)
29. É desacreditada diante de colegas, superiores ou subordinados
30. Espalham rumores ao seu respeito
31. Atribuem-lhe problemas psicológicos (dizem que é doente mental)
32. Zombam de suas deficiências físicas ou de seu físico; é imitada ou caricaturada
33. Criticam sua vida privada
34. Zombam de sua origem e de sua nacionalidade
35. Implicam com suas crenças religiosas ou convicções políticas
36. Atribuem-lhe tarefas humilhantes

37. É injuriada com termos degradantes ou obscenos

D. Agressão ou ameaça física, verbal ou sexual

38. Ameaças de violência física

39. Agridem-na fisicamente (mesmo que de leve), é empurrada, fecham-lhe a porta na cara

40. Falam com ela aos gritos

41. Invadem sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas

42. Seguem-na pelas ruas, é espionada diante do domicílio

43. Fazem estragos em seu automóvel

44. É assediada ou agredida sexualmente (gestos ou propostas)

45. Não levam em conta seus problemas de saúde

ANEXO III - Termo de Anuência da Instituição



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

TERMO DE ANUÊNCIA

Declaro para os devidos fins de direito como diretor desta instituição, **Universidade Federal da Paraíba**, CNPJ: **24.098.477/0001-10**, estamos de acordo com a execução da pesquisa intitulada “**Assédio Moral na Universidade: descrição de contexto e propostas de enfrentamento**” sob responsabilidade da pesquisadora **Ysabelly N N Moraes**, portadora da matrícula 20191018580, o qual terá apoio desta instituição.

Esta Instituição está ciente de suas co-responsabilidades como Instituição Co-participante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso em verificar seu desenvolvimento para que se possa cumprir os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas Complementares, como também, no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes da pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

João Pessoa-PB, 09 de Outubro de 2021.

Assinatura e carimbo do responsável institucional

ANEXO IV - Certidão de Aprovação do Programa

05/02/2021

https://sipac.ufpb.br/sipac/protocolo/documento/documento_visualizacao.jsf?imprimir=true&idDoc=1665155



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

CERTIDÃO Nº 8 / 2021 - MPGOA (11.01.18.32)

Nº do Protocolo: 23074.009514/2021-45

João Pessoa-PB, 05 de Fevereiro de 2021

CERTIDÃO

Certifico, para os fins necessários, que o Projeto de Pesquisa intitulado "Assédio moral na universidade: descrição de contexto e propostas de enfrentamento", da aluna YSABELLY NASCIMENTO DA NOBREGA MORAIS, matrícula 20191018580, orientada pelo Prof. Dr. - WAGNER SOARES FERNANDES DOS SANTOS, matrícula SIAPE 2665486, lotado no Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, foi aprovado Ad-Referendum, pela Prof. ^a Dr.^a Emília Maria da Trindade Prestes, Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Aprendentes, e é recomendado por este Programa.

(Assinado digitalmente em 05/02/2021 10:32)
EMÍLIA MARIA DA TRINDADE PRESTES
COORDENADOR DE CURSO
Matrícula: 330693

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número: **8**, ano: **2021**, documento(espécie): **CERTIDÃO**, data de emissão: **05/02/2021** e o código de verificação: **a9ff05b782**