UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

HELOÍSA DE SOUSA VIEIRA

A VISÃO SOBRE O ASSÉDIO MORAL DOS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

GOIÂNIA

2019

sistema de bibliotecas ufg

PRPG
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO

UFG

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: **[X] Dissertação** **[ ] Tese**

2. Identificação da Tese ou Dissertação:

Nome completo do autor: Heloísa de Sousa Vieira

Título do trabalho: A visão sobre o assédio moral dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior

3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento [X] SIM [ ] NÃO[1]

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.

Assinatura da autora[2]

Ciente e de acordo:

Assinatura do orientador[2]

Data: 19/03/2019

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

[2] A assinatura deve ser escaneada.

HELOÍSA DE SOUSA VIEIRA

A VISÃO SOBRE O ASSÉDIO MORAL DOS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Goiás, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Henrique Barroca Costa

GOIÂNIA

2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

de Sousa Vieira, Heloísa
A VISÃO SOBRE O ASSÉDIO MORAL DOS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR [manuscrito] / Heloísa de Sousa Vieira. - 2019.
CCXLVI, 246 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Henrique Barroca Costa.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (FACE), Programa de Pós-Graduação em Administração, Goiânia, 2019.
Bibliografia. Anexos. Apêndice.
Inclui gráfico, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Assédio moral. 2. Hostilidades laborais. 3. Servidores. 4. Política antiassédio. 5. Universidade Federal de Goiás. I. Henrique Barroca Costa, Sérgio , orient. II. Título.

CDU 005

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Goiás - UFG
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas
Programa de Pós-Graduação em Administração

UFG

ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO

Aos vinte e cinco dias do mês de fevereiro de 2019, no horário de 14 horas e 30 minutos, foi realizada, em sessão pública, na sala de leitura do IPTSP - Instituto de Patologia Tropical e Saúde Pública, a defesa de dissertação *A visão sobre o assédio moral dos servidores de uma instituição federal de ensino superior*, de autoria da discente Heloisa de Sousa Vieira, do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGADM da Universidade Federal de Goiás. A Comissão Examinadora, constituída pelos Professores Sérgio Henrique Barroca Costa, da Universidade Federal de Goiás (UFG)/PPGADM/(Membro Interno/Orientador), Luiza Ferreira Rezende de Medeiros do Instituto Federal Goiano (IFGoiano)/Membro Externo/Examinador) e Joana Alice Ribeiro de Freitas, da Universidade Federal de Goiás (FE)/Membro Externo), emitiu o seguinte parecer:

Resultado Final:

☒ Aprovada

☐ Reprovada

Recomendações:

Elaborar sínteses dos tópicos do referencial e agrupar tópicos dos resultados, bem como caracterizar o assédio nas IFES.

Eu, Sérgio Henrique Barroca Costa, orientador da discente, lavrei a presente Ata que segue por mim assinada e pelos demais membros da Comissão Examinadora.

Prof. Dr. Sérgio Henrique Barroca Costa (Orientador/Presidente/PPGADM/UFG)

Profa. Dra. Luiza Ferreira Rezende de Medeiros (Examinadora/Membro Externo/IFGoiano)

Profa. Dra. Joana Alice Ribeiro de Freitas (FE/UFG)/Examinadora/Membro Externo)

Dedico este trabalho aos meus pais que sempre me apoiaram e que estão sempre ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por ter me dado a oportunidade, a coragem, a persistência, saúde física e mental, não só para ser aprovada no mestrado, mas também para suportar e superar todas as dificuldades, angústias e intermináveis horas de estudos enfrentadas nestes últimos dois anos.

Em seguida agradeço aos meus pais Adonídio e Maria Ferreira que me apoiaram e me aguentaram durante todo este tempo. Agradeço pela preocupação comigo, por pensarem que eu estava estudando demais e que precisava parar um pouco.

Agradeço ao meu irmão Adonídio Jr, minha cunhada Aline, meu sobrinho Mateus, todos meus parentes e amigos, que muitas vezes escutaram de mim que eu tinha que estudar e, por isso não podia estar com eles o tanto que nós queríamos. E, obrigada por escutarem com paciência todas as minhas reclamações, dúvidas e histórias sobre o Mestrado.

Agradeço, ainda, à PRPG/PRODIRH, hoje PROPESSOAS, e ao programa QUALIFICAR, voltado aos técnico-administrativos da UFG, que em 2016 me deu a oportunidade de participar do processo seletivo em um programa de Pós-Graduação da Instituição e, sem o qual eu poderia ter demorado um pouco mais a decidir fazer o mestrado.

Também agradeço a professora Carla, que além do apoio me ajudou lendo o meu projeto de admissão no mestrado e, corrigindo os erros por mim cometidos. À professora Flávia, que apoiou meu interesse no mestrado e meu tema de pesquisa. E, todos os meus colegas do IPTSP/UFG, pelo apoio e motivação que me deram durante este tempo.

Não posso esquecer de agradecer meus professores (as) de mestrado, principalmente, aqueles que me deram base, instrução e conhecimento para desenvolver minha pesquisa, e que por meses tiveram que aguentar minhas “loucuras”. Professores (as) Cândido, Severo, Vicente, Marcos, Estela, Daniela e Josiane, obrigada!

Aos secretários do PPGADM, também vai o meu agradecimento Gilson, Jackelline e Thayná, obrigada por toda ajuda que me deram quando eu pedi e pela paciência de me escutarem quando eu os procurei.

Agradeço, também, aos colegas da quarta turma de mestrado do PPGADM. Principalmente, a Kelly, pelas várias vezes que ouvimos uma da outra sobre o mestrado, nossas dificuldade e dúvidas, e, também, sobre muitos outros assuntos.

Um agradecimento especial às professoras que fizeram parte da minha banca de qualificação, professora doutora Salete e Lis, não somente pela aceitação em fazer parte desse momento, mas também pelas dicas, correções e questionamentos que fizeram, que muito me ajudaram a melhorar o projeto. E, as professoras doutoras Luiza e Joana, que aceitaram fazer parte da banca de defesa.

Por fim, agradeço meu orientador e professor Sérgio Barroca, que deve ter me achado “meio maluca” já na nossa primeira conversa, que, possivelmente, por várias vezes, deve ter se sentido um pouco assediado moralmente, por mim, durante o desenvolvimento da minha pesquisa. Mas que ainda assim abraçou meu projeto e muito me ajudou para que este fosse concluído. Muito obrigada!

Pois Deus não nos deu um espírito de timidez, mas de fortaleza, de amor e de sabedoria.

(II Timóteo, 1:7)

Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana.

(Carl Jung)

Em nenhum cargo você encontrará na lista de deveres a prática do assédio moral, mas há quem pratique como sendo uma das atribuições inerentes a ele.

(Ednete Franca)

RESUMO

O assédio moral é uma conduta abusiva cometida frequente e persistentemente, potencialmente provocando na vítima consequências físicas, mentais e sociais. O assédio moral pode, ainda, trazer consequências negativas para a organização e para sociedade. Embora seja multicausal e possa ocorrer em qualquer instituição, pesquisas comprovam que este tem alta incidência em organizações públicas e em instituições de ensino. Um dos meios mais recomendados para minimizar o assédio moral é a política antiassédio, com ações de combate, prevenção e normas. Visto que o Brasil não possuí uma política nacional de combate e prevenção ao assédio moral, nem uma lei que regule o tema em todo o País, algumas organizações instituíram normas e regulamentos, além de uma política antiassédio em seu âmbito, caso da Universidade Federal de Goiás (UFG). Neste sentido, a pesquisa teve como objetivo avaliar a visão dos servidores de uma instituição federal de ensino superior, em que há uma política antiassédio implementada. Para atingir o objetivo, utilizou-se uma abordagem quantitativa, com coleta de dados por meio de questionário, autoadministrado e eletronicamente distribuído, via internet. A população foi constituída pelos servidores, técnico-administrativos e docentes, efetivos, na Regional de Goiânia da UFG. A pesquisa foi amostral, em que as unidades de amostra foram os 2.232 servidores que tiveram seus e-mails institucionais disponibilizados. Ao final 181 (8,11%) servidores responderam ao questionário, porém somente 175 (7,84%) eram servidores efetivos, condição de inclusão ao estudo. Como resultado, a visão do trabalhador sobre o assédio moral, pode ser resumida em uma violência laboral do superior hierárquico, para com o subordinado, causando neste constrangimento e humilhação. Além disso, para o servidor a sua ocorrência, independe da natureza da organização, mas está relacionada às características do agressor. Ademais a prática é comum na Universidade, visto que 80,9% dos participantes, tomaram conhecimento de algum caso de assédio e 44,18% admitiram terem sido assediados dentro da Instituição, porém muitos casos descritos se tratavam de outras hostilidades. Que deveria ser realizada ações de combate e prevenção ao assédio moral, embora a Universidade os venham promovendo com maior intensidade desde 2016. Ainda assim, 80,7% nunca participaram de uma ação, sendo que 46,83% não o fizeram porque não souberam do evento. Quanto à Resolução 12/2017, dispondo sobre normas e procedimentos relacionados ao assédio moral, implementada pela Universidade, 56,4% não sabiam de sua existência, mas 56% dos que souberam, consideram-na boa, apropriada, abrangente, esclarecedora e um importante passo no combate e prevenção ao assédio moral. Em conclusão, observa-se que, embora, o assédio moral seja de conhecimento geral, a maioria vê outras hostilidades laborais como sendo atos de assédio moral. Apesar de a maior parte ter tomado conhecimento de ao menos uma ação, um terço desconhece as ações contra o assédio, promovidas pela Universidade, evidenciando que a política antiassédio, suas ações e normas não estão alcançando a totalidade dos servidores, demonstrando a necessidade de serem melhor divulgadas, assim como sugere que os atos devem ser realizados com maior frequência, em diferentes localidades, dentro da Instituição.

Palavras-chave: Assédio moral. Hostilidades laborais. Servidores. Política antiassédio. Universidade Federal de Goiás.

ABSTRACT

Workplace bullying is abusive behavior committed frequently and persistently, potentially causing physical, mental and social consequences to the victim. Workplace bullying can also have negative consequences for organization and for society. Although it is multicausal and can occur in any institution, research shows that it has a high incidence in public organizations and educational institutions. One of the most recommended means to minimize workplace-bullying is an anti-harrassment policy with actions of combat, prevention and norms. One of the most recommended ways to minimize workplace bullying is through an anti-bullying policy with combat and prevention actions and norms. Since Brazil does not possess a national policy to combat and prevent bullying, nor does it have a law that regulates on the issue throughout the country, some organizations have instituted norms and regulations, as well an anti-bulling policy in its scope, which is the case of the Federal University of Goiás (UFG). In this sense, the research had as objective to evaluate the vision of the public servants of a federal institution of higher education, in which there is an anti-harassment policy implemented. To reach the goal, a quantitative approach was used, with data collection through questionnaire, self-administered, and electronically distributed, via the internet. The population was constituted by the public servants, technical-administrative and faculty, effective, in the Regional of Goiânia of the UFG. The survey was sampled, in which the sample units were the 2,232 public servants that had their institutional e-mails made available. At the end, 181 (8.11%) public servants answered the questionnaire, but only 175 (7.84%) were effective public servants, a condition of inclusion in the study. As a result, the worker's view of workplace bullying can be summed up in a labor violence of the hierarchical superior, towards the subordinate, causing in them embarrassment and humiliation. In addition, for the servants its occurrence, it is independent of the nature of the organization, but is related to the characteristics of the aggressor. In addition, the practice is common in the University, since 80.9% of the participants became aware of some cases of harassment and 44.18% admitted that they had been harassed inside the Institution, however, many cases described concerned other hostilities. That should be promoted actions against workplace bullying, although the University has been promoting them with greater intensity since 2016. However, 80.7% never participated in an action, and 46.83% did not participate because they did not know about it. Regarding Resolution 12/2017, which deals with norms and procedures related to workplace bulling, implemented by the University, 56.4% were unaware of its existence, but 56% of those who knew it, consider it to be good, appropriate, comprehensive, enlightening and an important step in combating and preventing workplace bullying. In conclusion, it is noted that although workplace bullying is generally known, most see other labor hostilities as acts of bullying. And although most have heard of at least one action, a third of the participants are unaware of the actions against harassment promoted by the University, showing that anti-harrassment policy, its actions and norms are not reaching the totality of the public servants, demonstrating the need to be better disseminated and the acts performed with higher frequencies in different locations within the Institution.

Keywords: Workplace bullying. Labor hostilities. Public servants. Anti-bullying policy. Federal University of Goiás.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Direções do Assédio Moral 36

Figura 2 - As fases do assédio moral segundo Leymann (1990). 41

Figura 3 - Causas e consequências do assédio moral 43

Figura 4 - Modelo conceitual da cultura organizacional do assédio moral no local de trabalho 51

Figura 5 - Tipos de Violência Laboral 61

Figura 6 - Modelo do Assédio Moral 89

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos servidores por idade e sexo..... 107

Gráfico 2 - Quem são os assediadores na visão dos servidores da Universidade..... 129

Gráfico 3 - Percepção do servidor sobre o assédio moral em seu ambiente de trabalho 150

Gráfico 4 - A visão do servidor se o assédio moral é prática comum na Instituição..... 151

Gráfico 5 - Relação da percepção do assédio no ambiente de trabalho com os que consideram ou não o assédio moral como prática comum na Universidade 156

Gráfico 6 – Segundo os servidores haveria diferença no assédio moral, se a Universidade fosse privada..... 157

Gráfico 7 - Servidor presenciou ou tomou conhecimento de algum caso de assédio moral dentro da Universidade 164

Gráfico 8 - Servidores que sofreram ou não assédio moral dentro da Universidade, por cargo 165

Gráfico 9 - Servidor participou de explicações sobre o assédio moral dentro da Universidade 179

Gráfico 10 -Ações de combate e prevenção ao assédio moral dentro da UFG, notados pelos servidores..... 186

Gráfico 11 - Quantidade de ações antiassédio observadas pelos servidores..... 187

Gráfico 12 – Servidor participou de alguma ação de combate e prevenção ao assédio moral na UFG..... 188

Gráfico 13 – Servidor teve conhecimento da implementação da Resolução do CONSUNI 12/2017..... 192

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As denominações e conceitos nos diferentes países 24

Quadro 2 - Autores, contribuição e definição de assédio moral 27

Quadro 3 - Lista de Comportamentos Hostis 38

Quadro 4 - Consequências do assédio moral para o assediado 55

Quadro 5 - Consequências para a organização 57

Quadro 6 – Processos de assédio moral instaurados na UFG – Regional Goiânia (2013 - 2018) 103

Quadro 7 - Razão para o arquivamento dos processos de assédio moral (sindicância e PAD) na UFG (2018) 104

Quadro 8 - Comportamentos hostis que podem ou não serem assédio moral, na visão dos servidores 119

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil sociodemográfico dos servidores 108

Tabela 2 – O que os servidores ouviram sobre o assédio moral 110

Tabela 3 – Como os servidores entendem o assédio moral 112

Tabela 4 –Situações de violência laboral, presenciadas pelos servidores da Universidade.. 117

Tabela 5 - Quem é o agressor na prática de assédio moral para o servidor da Universidade. 129

Tabela 6 – Quem são as vítimas do assédio moral segundo os servidores da Universidade 133

Tabela 7 – As vítimas do assédio moral na visão dos servidores, por cargo e pelo exercício de função de chefia 137

Tabela 8 – Razões para o assédio moral dentro da organização, na opinião do servidor 138

Tabela 9 – Quem sofre as consequências do assédio moral, na visão dos servidores 143

Tabela 10 - Razões pelos quais os servidores consideraram ou não que o assédio moral seja comum na Instituição 152

Tabela 11 - Razões pelos quais os servidores da Universidade, acreditam ou não que o assédio moral seria diferente se a Instituição fosse privada 157

Tabela 12 - Servidores da Universidade que sofreram (Sim) ou não (Não) assédio moral, por categoria dos dados sociodemográficos 166

Tabela 13 – Relatos dos servidores sobre os casos de assédio moral presenciados 168

Tabela 14 – Relato dos servidores sobre os casos de assédio moral vivenciados 169

Tabela 15 – Opinião dos servidores sobre o que as pessoas devem fazer diante de vivências de assédio moral, no contexto da Universidade 174

Tabela 16 - Na visão dos servidores, o que fazer em casos de assédio moral, em relação aqueles que viveram ou não a agressão..... 177

Tabela 17 - O que esperar da Instituição quanto ao assédio moral..... 180

Tabela 18 - Relato dos servidores sobre o que a Instituição tem feito em relação ao assédio moral 183

Tabela 19 – O porquê de os servidores não terem participado de alguma ação de combate e prevenção ao assédio moral na Universidade..... 189

Tabela 20 - Razões dos servidores, que sofreram ou não assédio moral, para não terem participado de alguma ação antiassédio dentro da Instituição..... 191

Tabela 21 - Opiniões dos servidores sobre a Resolução 12/2017 193

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 18
2. REFERENCIAL TEÓRICO 24
2.1. ASSÉDIO MORAL 24
2.1.1. CARACTERÍSTICAS DO ASSÉDIO MORAL 29
2.1.1.1. Atributos do assédio moral 29
2.1.1.2. As direções do assédio moral 33
2.1.1.3. Os métodos de assédio 36
2.1.1.4. As fases do assédio moral 40
2.1.2. RAZÕES PARA O ASSÉDIO MORAL 42
2.1.2.1. O assediado 44
2.1.2.2. O assediador 46
2.1.2.3. A organização 47
2.1.2.4. A sociedade 52
2.1.3. CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL 53
2.1.3.1. Consequências do assédio moral para o assediado 54
2.1.3.2. Consequências do assédio moral para o agressor 56
2.1.3.3. Consequências do assédio moral para a organização 57
2.1.3.4. Consequências do assédio moral para a sociedade 58
2.2. ATITUDES HOSTIS QUE NÃO SÃO ASSÉDIO MORAL 60
2.3. A OCORRÊNCIA DO ASSÉDIO MORAL 66
2.3.1. ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS 67
2.3.2. ASSÉDIO MORAL NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO 69
2.3.2.1. O ASSÉDIO MORAL NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS 76
2.4. PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL 80
2.4.1. A POLÍTICA DE COMBATE E PREVENÇÃO AO ANTIASSÉDIO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS 85
3. METODOLOGIA 90
3.1. DELINEAMENTO DE PESQUISA 90
3.2. POPULAÇÃO E UNIDADES DE ANÁLISE 91
3.3. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E PROCEDIMENTOS 92
3.4. TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS 96
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES 98
4.1. A UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS 98

4.2. O SERVIDOR 105
4.3. A VISÃO DO SERVIDOR SOBRE O ASSÉDIO MORAL 109
4.4. A VISÃO DO SERVIDOR SOBRE O QUE É E O QUE NÃO É ASSÉDIO MORAL 116
4.5. A VISÃO DO SERVIDOR SOBRE QUEM É O AGRESSOR E QUEM É A VÍTIMA DO ASSÉDIO MORAL 128
4.6. A VISÃO DO SERVIDOR SOBRE CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL 138
4.7. A VISÃO DO SERVIDOR SOBRE O ASSÉDIO MORAL NA UNIVERSIDADE PÚBLICA 148
4.8. A VISÃO DO SERVIDOR SOBRE AS VIVÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL NA UNIVERSIDADE PÚBLICA 163
4.9. A VISÃO DO SERVIDOR SOBRE A POLÍTICA DE COMBATE E PREVENÇÃO AO ASSÉDIO MORAL NA UNIVERSIDADE PÚBLICA 178
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 197
5.1. SUGESTÕES DE PESQUISA 205
5.2. LIMITES DA PESQUISA 206
5.3. CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA 207
REFERÊNCIAS 209
APÊNDICES 222
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 223
APÊNDICE B – E-MAIL ENVIADO AOS SERVIDORES 225
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO 226
ANEXOS 238
ANEXO A– ORGANOGRAMA GERAL DA UFG 239
ANEXO B– RESOLUÇÃO CONSUNI Nº 12/1017 240
ANEXO C– FLUXOGRAMA DE DENÚNCIAS SOBRE ASSÉDIO MORAL 243
ANEXO D - DADOS SEMESTRAL SOBRE PROCESSOS DE ASSÉDIO MORAL 244
ANEXO E - RESPOSTA DA SECRETARIA DE TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO SETI DA UFG 246

1. INTRODUÇÃO

A relação do homem e o trabalho surgiram juntamente com a humanidade, podendo ser observada desde as comunidades de caçadores e coletores de 8.000 anos a.C. até as sociedades atuais, em uma ligação que veio se modificando através dos tempos. Já nas primeiras civilizações antigas, surgiram os escravos, trabalhadores considerados inferiores, e que por isso deveriam ficar a cargo das ações degradantes e desgastantes do trabalho. O trabalhador escravo era visto como propriedade, que não possuíam direitos e que realizam suas funções na base da força e da coerção, com garantia de punição se não fosse exercido (BORGES; YAMAMOTO, 2004; FERRAZ, 2014).

Com a queda do Império Romano, cuja sociedade se baseava no escravismo, ocorreram mudanças nas estruturas sociais, que levaram a Europa Ocidental à Idade Média e ao surgimento dos servos, que trabalhavam nos campos de forma compulsória para os senhores feudais, de quem eram dependentes social e juridicamente. Mas enquanto na Grécia e em Roma o trabalho era visto com uma coisa negativa, em que somente os homens não livres podiam trabalhar, na Europa medieval, a inatividade era vista como odiosa tanto para os homens como para Deus, e o trabalho na terra era sagrado (ABREU; ALMEIDA, 2016; BORGES; YAMAMOTO, 2004).

Após o declínio do feudalismo, ocorrido entre os séculos XIV e XVIII, o trabalhador perde seu vínculo com a terra, cuja propriedade era do senhor feudal. Sem a concessão para o trabalho na terra, este trabalhador se torna livre para vender sua força laboral a quem quiser, tendo como contrapartida ao dispêndio de energia uma remuneração que permitisse a sua subsistência. Todavia, os salários são determinados pelos empregadores, detentores dos meios de produção e para estes o ganho do trabalhador não pode ser maior que o ganho com a venda do produto, de modo que este possa gerar mais-valia (ABREU; ALMEIDA, 2016).

Desse modo, o que se tem com a Revolução Industrial é o desenvolvimento do capitalismo, em que o trabalhador passa a ser um operário, que trabalha por baixos salários, normalmente, insuficientes para assegurar as mínimas condições para a subsistência do trabalhador e de sua família. Além do mais, o trabalho, geralmente, se dava em circunstâncias insalubres; com extensa jornada de trabalho, algumas de até 16 h, sem descanso semanal; em condições cruéis, que colocavam em risco a saúde e a vida do empregado e que não poupavam do sofrimento nem mulheres e nem crianças, que às vezes começavam a trabalhar aos três anos

de idade. Este é um período em que a incidência de doenças e a taxa de mortalidade são altas e a expectativa de vida da população é bastante reduzida, muito em razão da má qualidade laboral (ABREU; ALMEIDA, 2016; BORGES; YAMAMOTO, 2004; DEJOURS, 2009; PRIOSTE, 2008; SAVIANI, 1994).

Os abusos por parte do empregador em relação ao empregado estão presentes em toda história das relações trabalhistas. Entretanto, os trabalhadores não tinham nenhum direito e tais abusos eram frequentes e não questionados. Os trabalhadores só começam a ter seus direitos assegurados no começo do século XIX, quando o Estado passa a intervir nas relações trabalhistas tornando-se um árbitro entre as organizações trabalhistas e os empregadores, resultando, aos trabalhadores em uma proteção jurídica e econômica. Aos poucos, vão sendo estabelecidas leis que reconhecem e garantem os direitos dos empregados, tais como redução de carga horaria para oito horas diárias, descanso semanal, limite de idade mínima para poder entrar no mercado de trabalho, além de leis que tratavam de acidentes de trabalho, de higiene e segurança, entre outros (DEJOURS, 2009; MARTINS, 2012; PRIOSTE, 2008).

E no século XX, ocorre um avanço na proteção do trabalho e da garantia à dignidade do trabalhador, decorrente do surgimento das constituições nacionais, da criação da Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 1919 e, da assinatura da Declaração dos direitos dos homens, em 1948, (FERRAZ, 2014; PRIOSTE, 2008). A OIT, além do mais, reivindicou para si a responsabilidade de regulação internacional da saúde como elemento da preservação da força de trabalho. Entra-se em um período em que ocorre a preocupação com a saúde do trabalhador, em que se há a prevenção de acidentes, a luta contra as doenças e o direito aos cuidados médicos. Ademais, de forma direta ou indireta, a luta pela saúde do trabalhador também contou com o auxílio dos movimentos sindicais nas últimas décadas do século XX (GOMEZ, 2012) .

Entretanto, apesar da existência de leis regulando o trabalho, as relações trabalhistas e a saúde do trabalhador, há ainda hoje uma grande parcela de trabalhadores sofrendo com violências laborais. E dentre as formas de violência laboral se destaca o assédio moral, prática tão antiga quanto as relações de trabalho, mas que só foi reconhecido e caracterizado nos anos de 1980, após a divulgação dos estudos do pesquisador alemão Heinz Leymann, que pesquisou sobre o "psicoterror" em diversas organizações suecas, no qual obteve resultados inéditos e preocupantes (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017; NUNES; TOLFO; NUNES, 2013; VALADÃO JÚNIOR *et al.*, 2015).

Os estudos de Leymann, até hoje, se mantêm como fonte de referência e inspiração para aqueles que estudam sobre o assunto, porém, foi somente após a publicação do livro *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien* pela pesquisadora francesa Marie-France Hirigoyen (1998), que ocorreu a popularização dos debates sobre o tema. No livro, que se tornou um *best seller* e foi traduzido para diversos países, a violência perversa ou assédio moral é discutida tanto no âmbito profissional quanto familiar (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017; HELOANI, 2004; HIRIGOYEN, 2014).

No Brasil, a discussão sobre o assédio moral teve início com a dissertação de Margarida Barreto em 2000, quase duas décadas depois das pesquisas de Leymann. Em seguida, vieram Freitas, em 2001, Heloani, em 2003, 2004 e 2006, Soboll, em 2006 e Martiningo Filho, em 2007, entre outros (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017; GUIMARÃES; CANÇADO; LIMA, 2016; HELOANI, 2004).

O assédio moral ao trabalhador, conforme declarado por Muniz, Machado e Vieira (2011), é universal e atinge milhares de pessoas, independentemente, do sexo, nível social, econômico, religioso ou cultural. Mas é importante se compreender o que constitui o assédio moral, pois há uma tendência de se classificar e nominar qualquer atitude hostil, que acontece dentro das organizações, como sendo assédio moral, dificultando as ações de combate e prevenção deste. Estas confusões entre assédio moral e demais hostilidades ocorram mesmo nos casos em que não se observam os aspectos repetitivos e sistemáticos da agressão. Bem como, o comportamento antiético, dissimulado e abusivo do agressor, a desigualdade na direção do tratamento abusivo e/ou as relações de poder desiguais entre as partes, elementos característicos do assédio moral (BACCHI; PINHEIRO; PINTO, 2012; BOBROFF; MARTINS, 2013; HIRIGOYEN, 2006).

A violência moral pode ser observada, principalmente, em organizações que possuem, mesmo de forma velada, uma cultura que permite a prática ou que não punem o agressor pelo seu comportamento (EINARSEN, 2005; TOLFO; NUNES, 2017). E, devido as suas características culturais tanto o serviço público, quanto as instituições de ensino superior, são locais em que o assédio moral é mais propenso a ocorrer (NUNES; TOLFO, 2015; TOLFO, 2017). No serviço público, além das estruturas hierárquicas e procedimentos rígidos, são frequentes as ocorrências de práticas informais, patrimonialistas, autoritárias e retrógadas, que tornam o meio propício às diferentes formas de abuso de poder e violência laboral, como o assédio moral (TOLFO, 2017; TOLFO; NUNES, 2017).

Quanto às instituições de ensino superior, ainda podem ser observados: burocracia aliada aos excessos de volume de trabalho; corporativismo; tecnicismo; objetivos complexos e crescente demandas por resultados; motivos que fazem do local uma incubadora de doenças do trabalho; entre elas, as enfermidades causadas pelo assédio moral (NUNES; TOLFO; NUNES, 2013; PAIXÃO *et al.*, 2013). Nunes (2011) verificou em uma instituição federal de ensino superior (IFES), que 27,6% dos entrevistados afirmavam terem sofrido assédio moral e 47,7% declaravam que o assédio moral é comum em universidades. Contudo, a maioria dos entrevistados desconhecem a existência de orientação da instituição em relação ao assédio moral e, os autores, partindo do pressuposto de que o agredido desconhece o tema, conclui que estes se tornam incapazes de identificarem se são alvos frequentes de assédio ou de outras hostilidades e por isso de identificá-las (NUNES; TOLFO, 2015).

Em virtude dos danos que o assédio moral pode causar aos envolvidos, à organização e à sociedade, como adoecimento das vítimas, perda de rendimento no trabalho, degradação do ambiente de trabalho, entre outros, este deveria ser tratado pelas organizações com ações de combate e prevenção. Campanhas, palestras, materiais informativos, que explicam o assédio moral, suas causas e consequências, são formas eficazes e eficientes de agir contra o assédio. Bem como é eficaz, a criação e disseminação de políticas de ação para coibir e punir a prática de assédio, por meio de normas e regras implementadas pelo governo ou pelas organizações, que sejam aplicadas a todos, sem distinção de cargos e funções (NUNES; TOLFO; NUNES, 2013; SOARES; OLIVEIRA, 2012).

Em relação ao governo brasileiro, este não possui nem uma legislação específica que regule sobre o assédio moral, nem uma política pública de combate e prevenção ao assédio, que sejam de âmbito nacional. A nível federal o que se encontra são alguns projetos de lei em andamento, como o de reforma da Lei nº 8.112, que dispõe sobre a aplicação de penalidades às práticas de assédio moral por parte de servidores públicos da União. Na esfera municipal e estadual, alguns municípios e estados possuem leis e projetos de combate e prevenção ao assédio moral aprovados (BOBROFF; MARTINS, 2013; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017).

Quanto às organizações, algumas instituem política antiassédio com normas e regulamentos, bem como ações de combate e prevenção à prática. Tal como a Universidade Federal de Goiás (UFG), que em resposta a uma crise provocada por denúncias de assédio moral, sexual e racismo aprovou uma resolução que dispõe sobre normas e procedimentos a serem adotados em casos de assédio moral, sexual e quaisquer formas de preconceito, no âmbito

da UFG. Além de ter deflagrado campanha visando o combate e prevenção do assédio (UFG, 2017a).

Ao realizar uma pesquisa por assédio moral, nas bases SciELO e Scopus, foram encontrados, respectivamente, 51 e 17 artigos publicados no Brasil entre os anos de 2007 – 2016, sobre o tema. Destes, apenas sete estudos buscavam como objetivo, de um modo geral, identificar como o trabalhador entendia o assédio moral. E apesar de três destes estudos terem sido realizados em órgãos públicos, nenhum se deu em instituição de ensino, que segundo Hirigoyen (2006) é um dos meios mais atingidos pelas práticas de assédio moral, mas aonde poucos estudos são realizados.

Pensando na área das Ciências Sociais Aplicadas, na qual está inserida a Ciência da Administração, este trabalho se justifica devido ao pequeno número de artigos sobre assédio moral em revistas desta área. Posto que, do total de artigos sobre assédio moral encontrados nos bancos de dados SciELO e Scopus somente 23,5% foram publicados em periódicos ligados a administração. Pois apesar do assédio moral ser prejudicial a todos os envolvidos, inclusive para a organização (GUIMARÃES; CANÇADO; LIMA, 2016), a grande maioria das produções acadêmicas na Administração, dá-se pela abordagem funcionalista, enquanto os artigos críticos, nos quais, geralmente se encontram os estudos sobre assédio moral, demostram ser de pouco interesse às revistas da Ciências Sociais Aplicadas (FREITAS, 2005; PAULA, 2008). Quanto aos artigos sobre visão do trabalhador sobre o assédio moral, dos sete que foram observados, apenas um foi editado por uma revista da área das Ciências Sociais Aplicadas.

Além das justificativas dadas acima, em virtude da crise originada pelas denúncias de assédio moral e sexual dentro da Universidade Federal, levou ao aumento das discussões sobre as ocorrências de assédio dentro das unidades da instituição, incluindo dentro do meu local de trabalho. Como servidora da Universidade participei de reuniões, aonde o assédio moral entre servidores e, também, para com os discentes foram discutidos. Outro local em que presenciei uma explicação e discussão sobre o tema foi em um curso de capacitação promovido pelo antigo Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH), hoje Diretoria de Acompanhamento de Desenvolvimento de Pessoas (DAD). Em todas estas discussões o que pode ser visto é que existiam muitas dúvidas sobre o que era assédio moral e o que não era. E com a implementação da Resolução 12/2017 do CONSUNI e intensificação das ações de combate e prevenção ao assédio moral me veio a curiosidade de saber a visão dos demais servidores da instituição sobre o assédio moral e sobre a política antiassédio implementada na Universidade.

Neste sentido, este trabalho busca auxiliar, ao procurar responder à questão de pesquisa: qual a visão sobre o assédio moral dos servidores de uma instituição federal de ensino superior, em que há uma política sobre assédio moral implementada? Como objetivo esta pesquisa buscou avaliar a visão sobre o assédio moral dos servidores de uma instituição federal de ensino superior, em que há uma política antiassédio implementada. E como objetivos específicos têm-se:

1. Caracterizar o que é assédio moral e o que não é assédio moral;
2. Caracterizar a política de assédio moral dentro da IFES;
3. Caracterizar o contexto da IFES investigada.

Como justificativa para o trabalho teve-se o intuito discutir e subsidiar políticas institucionais, visto que ao discutir sobre a visão do assédio moral também se discute se a política implementada na organização está sendo eficaz.

Espera-se que com o resultado do trabalho possíveis alternativas para prevenção e combate sejam discutidas pela instituição, caso seja observado que mesmo diante de ações e das discussões sobre o assédio moral, os servidores ainda possuem uma visão deficiente sobre o tema. Ainda se espera favorecer a conscientização sobre o assédio moral e melhorar a discussão sobre o tema, suas causas e consequências, pois quando se debate o assunto o problema é minimizado.

Este trabalho está dividido em uma primeira parte introdutória ao tema, uma segunda que apresenta o referencial teórico, no qual se explana sobre o assédio moral; as atitudes hostis que não são assédio moral, a ocorrência do assédio moral no serviço público e no de ensino; uma terceira em que constam a metodologia utilizada para a realização da pesquisa; uma quarta parte com os resultados do estudo e discussões dos dados obtidos e; por fim há uma quinta parte em que são feitas as considerações finais do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo da dissertação tem como objetivo fazer uma revisão teórica da literatura. Para isso essa seção está dividida em quatro partes. A primeira discute o assédio moral, através de sua definição, características, causas, consequências e sua prevenção e combate. Em seguida, na segunda parte discute-se o que não é assédio moral. Logo após, há uma terceira parte em que se aborda o assédio moral nas organizações públicas e nas instituições de ensino. E, por fim, há uma quarta parte em que se discute a prevenção e o combate ao assédio moral.

2.1. ASSÉDIO MORAL

O assédio moral pode ser considerado como uma prática que sempre esteve presente nas diversas relações humanas, tanto sociais, quanto familiares, educacionais e trabalhistas (GOSDAL *et al.*, 2009). Entretanto, a sua identificação se deu somente nas últimas décadas do século XX. O assédio moral é percebido diferentemente em cada país, recebendo uma denominação e conceituação diferente em cada cultura, na qual, o assédio moral é observado, como pode ser conferido no Quadro 1 (ANDRADE *et al.*, 2015; KEMP, 2014).

Quadro 1 - As denominações e conceitos nos diferentes países

País	Denominação	Conceito
Países Nórdicos, Suíça e países de língua alemã	*Mobbing*	Significa cercar, assediar, agredir, atacar, dando a ideia de pressão de grupo. Refere-se a perseguições coletivas ou à violência organizacional, podendo chegar à violência física.
Reino Unido e Austrália	*Bullying*	Expressa grosseria, desumanidade, tirania, ameaçar, oprimir, assustar, imprimindo o sentido de intimidação, terror, despotismo, prática de atos vingativos ou cruéis. Tem um sentido mais amplo que *Mobbing* por se referir mais às ofensas individuais, indo das chacotas e isolamento até as condutas abusivas com conotação sexual e agressões físicas.
Estados Unidos	*Workplace bullying, workplace harrassment*	*Harass* tem o significado de hostilizar, atacar, perseguir. E consiste em ataques repetidos e voluntários de um indivíduo para o outro, com o intuito de atormentar.
Japão	*Ijime, murahachibu*	*Ijime* denota assédio e *murahachibu,* ostracismo social. Descreve as ofensas e humilhações infligidas tantos as crianças nos colégios, como aos adultos nas empresas, com o objetivo de formar os jovens recém contratados ou reprimir os que perturbam a ordem, inserindo-os no grupo e os tornando adaptados a estes.
Espanha	*Acoso psicológico, acoso moral*	Tem o sentido de perseguição desenfreada e sistemática.

País	Denominação	Conceito
França	*Harcèlement moral*	*Harcélement t*em a noção de importunação, impertinência, perseguição, repetidas provocações e inoportunas. E moral tem o duplo sentido de representar as agressões de natureza psicológica e as noções culturais de bem e de mal. Diz respeito a agressões sutis, difíceis de serem caracterizadas e provadas.
Brasil	Assédio moral	Tradução de *Harcèlement moral*. Alguns autores consideram que seria melhor usar "perseguição", "molestamento" ou "intimidação", no entanto, assédio define melhor o caso pelo seu significado.

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com Martins (2017); Andrade *et al.* (2015); Soboll (2008) e Hirigoyen (2006)

Em 1972 o médico sueco Paul Heinemann, a partir da observação da violência entre as crianças nos pátios das escolas, definiu o termo *mobbing*, expressão usada primeiramente por Konrad Lorenz para descrever um ataque ameaçador de um grupo de animais menores a um animal maior e sozinho (PINTO; PAULA, 2013; SCHATZMAM *et al.*, 2009). Após Heinemann novas pesquisas envolvendo *mobbing* entre crianças se seguiram na Escandinávia e outros países da Europa (JACOBSON; HOOD; VAN BUREN, 2014).

O primeiro estudo a descrever tal violência laboral se deu na década de 70, quando o psiquiatra americano Carrol Brodsky, publicou em 1976 o livro *The harassed worker*, no qual descrevia o estudo realizado com pessoas que diziam ter sofrido maus tratos no ambiente de trabalho. A agressão fora relatada como se dando não só pelas pessoas, mas também pelas condições do trabalho em si (RODRIGUES; FREITAS, 2014; SCHATZMAM *et al.*, 2009). A definição de *harrassment* (assédio), termo originado do conceito de *sexual harrassment* (assédio sexual), dada por Brodsky, é de que este consiste em todos aqueles atos que são repetidos e persistentes e que têm como objetivo atormentar, diminuir ou frustrar uma pessoa, assim como todos os comportamentos que têm por finalidade provocar, amedrontar, intimidar ou trazer desconforto ao recipiente (EINARSEN, 1999; SOARES, 2012). Todavia, o estudo feito por Brodsky não teve o alcance necessário para que o assédio fosse identificado como um problema para as organizações e para a saúde do trabalhador (NUNES, 2016).

Heinz Leymann, psicólogo alemão, radicado na Suécia, é considerado o precursor moderno das pesquisas sobre o assédio, pois no início dos anos oitenta se valeu do termo *mobbing*, utilizado anteriormente para explicar a atitude das crianças e o utilizou para definir o comportamento entre os trabalhadores, encontrado dentro das organizações, que de acordo com o autor se assemelhava ao das crianças no pátio de escola (FLORES; ALMEGUA, 2007; LEYMANN, 1996; SCHATZMAM *et al.*, 2009). A definição dada por Leymann (1996) de

mobbing ou *psychological terror* é que este envolve uma comunicação hostil e antiética, que é sistematicamente dirigida a uma pessoa por um indivíduo ou um grupo. Esta ação é frequente, acontecendo mais de uma vez por semana e por um longo período de tempo, ao menos seis meses, resultando em um sofrimento social, físico e psicológico.

Ainda assim, o reconhecimento e a popularização desta agressão laboral só aconteceram 18 anos após os estudos de Leymann, com a publicação do livro *Assédio moral – A violência perversa no cotidiano* pela psiquiatra e vitimóloga francesa Marie-France Hirigoyen, em 1998, no qual a autora denomina a violência perversa, presente nas relações trabalhistas, como assédio moral, denominação utilizada em vários países, inclusive no Brasil (ANDRADE *et al.*, 2015; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017). Em seu livro Hirigoyen (2014) descreve o assédio moral laboral como:

> Qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2014, p. 65).

Outros pesquisadores de referência mundial no assunto assédio moral são Einarsen e Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2011), estudiosos, seguidores de Leymann, que descreveram o *bullying* no trabalho como assediar, ofender ou excluir alguém socialmente ou afetar negativamente o trabalho de alguém. Este deve ocorrer repetida e regularmente e por um período de tempo. Sendo o *bullying* um processo crescente em que no decorrer a pessoa agredida acaba em uma posição inferior e tornando-se alvo de atos sociais negativos sistemáticos.

No Brasil, as pesquisas sobre o tema, que tiveram a influência de Hirigoyen, sobretudo, no uso da denominação assédio moral, tiveram como pioneira, a doutora em psicologia social, Margarida Barreto. Esta comprovou o assédio moral e as doenças por ele provocadas, após ouvir os relatos das situações de humilhações vivenciadas por 870 trabalhadores, de um universo inicial de 2.072 operários de 97 empresas paulistas do ramo farmacêutico, químico e de plásticos e similares. A dissertação de mestrado resultante desta pesquisa, *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações,* foi defendida no ano 2000 (ANDRADE *et al.*, 2015; BARRETO, 2003; FREITAS, 2001; HELOANI, 2004; MARTINS, 2017).

Para Barreto (2013), o assédio moral é um risco não visível em que todos os trabalhadores estão expostos, durante a jornada de trabalho, a determinadas ações, comportamentos, atitudes e situações constrangedoras, de modo repetitivo e prolongado. Em

2001 Barreto, juntamente, com outros pesquisadores especialistas na área da saúde do trabalhador, lançou o site *Assédio Moral no Trabalho – chega de humilhação!* (www.assediomoral.org), com informações relevantes sobre o assédio moral (SITE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO, 2001a).

Diversos autores nacionais e internacionais como Zapf, Knorz e Kulla (1996), Zapf (1999), Soboll (2008), Schatzmam *et al. (*2009), Heloani, Barreto e Freitas (2017) e Martins (2017) também procuraram definir o assédio moral. Com isso, o que se observa é que passados mais de 40 anos do primeiro estudo e quase 20 anos que a pesquisa sobre o assédio moral se popularizou, ainda não se chegou a uma definição consensual sobre o assunto. Essa indefinição, segundo Jacobson, Hood e Van Buren (2014), pode ser explicada porque cada país, ou mesmo organização, percebe o assédio moral com uma característica e gravidade diferente, dependendo de sua cultura e a forma de pensar de sua população. O Quadro 2 faz uma revisão da literatura dos conceitos relacionados ao assédio moral, definidos pelos principais autores sobre o tema, internacionais e nacionais.

Quadro 2 - Autores, contribuição e definição de assédio moral

Autor(a). (s)	Contribuição	Terminologia	Definição
Brodsky, 1976	Primeiro a escrever sobre assédio no trabalho, dividindo-o em 5 categorias.	*Harrassment*	Todas as ações que de modo repetido e persistente procuram atormentar, desgastar ou frustrar uma pessoa. Comportamento repetido com intuito de provocar, amedrontar, intimidar ou trazer desconforto à vítima.
Leymann, (1990)	Autor considerado o precursor nos estudos sobre assédio moral.	*Mobbing/ Psychological terror*	Comunicação hostil e antiética que é dirigida de modo sistemático por uma ou um número de pessoas a, principalmente, um indivíduo. Esta ação é frequente (acontecendo quase todos os dias) e por um longo período (pelo menos seis meses), resultando em um sofrimento físico, psicológico e social.
Zapf (1999)	Pesquisador alemão, que há mais de 20 anos estuda o assédio moral.	*Mobbing*	Forma grave de estressores sociais no trabalho. É um conflito de longa duração e crescente, com frequentes ações de assédio sistematicamente dirigidas a uma pessoa-alvo.
Hirigoyen, (2014)	Pesquisadora que popularizou o conceito de assédio moral.	Assédio moral	Conduta abusiva que se manifesta por comportamento, palavras, atos, gestos, escritos que possam gerar danos à personalidade, dignidade, integridade física ou psíquica de uma pessoa, pondo seu emprego em risco ou degradando o ambiente organizacional.
Barreto, 2000	Pioneira no estudo brasileiro, pesquisou 2.072 trabalhadores de	Assédio moral	Exposição de trabalhadores a situações humilhantes, vexatórias e constrangedoras durante o trabalho, de forma repetitiva, definindo

Autor(a). (s)	Contribuição	Terminologia	Definição
	97 empresas de SP.		atitude violenta, antiética e desumana nas relações trabalhistas.
Freitas, (2001)	Pesquisadora brasileira que relacionou Assédio Moral e Sexual	Assédio moral	Fenômeno que se conecta ao esforço repetitivo de desqualificação da vítima, que a depender do contexto, pode levar ao assédio sexual.
Heloani (2004)	Pesquisador brasileiro referência no Assédio moral	Assédio moral	Consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua consequente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder, podendo levar o indivíduo vitimizado a uma paulatina despersonalização.
Schatzmam, Gosdal, Soboll e Eberle, (2009)	Pesquisadores de referência no assédio moral organizacional	Assédio moral	Processo contínuo de hostilidade e/ou isolamento, direcionado a alvos específicos com o objetivo de prejudicar, podendo ter como efeito descompensações na saúde; alterações nas condições gerais de trabalho; desligamento, afastamento, transferência do trabalho ou mudanças na função.
Einarsen, Höel, Zapf e Cooper, (2011)	Pesquisadores - seguidores de Leymann, atualmente as principais referências no tema assédio moral	*Workplace bullying*	O assédio moral laboral significa assediar, ofender ou excluir alguém socialmente ou afetar negativamente o trabalho de alguém. Deve ocorrer repetida e regularmente e por um período de tempo. O assédio moral é um processo crescente no decorrer do qual a pessoa confrontada acaba em uma posição inferior e se torna alvo de atos sociais negativos sistemáticos.
Freitas, Heloani e Barreto, (2017)	Pesquisadores brasileiros influentes nos estudos sobre assédio moral no País. Escreveram o livro *Assédio moral no trabalho.*	Assédio moral	Conduta abusiva e intencional, de modo frequente e repetido, que ocorre no ambiente de trabalho com intenção de humilhar, diminuir, constranger, desqualificar, e demolir psiquicamente um indivíduo ou grupo. Causando a degradação do ambiente, atingindo a dignidade da vítima e colocando em risco sua integridade pessoal e profissional.
Soboll (2017)	Pesquisadora brasileira que escreveu o livro *Assédio moral / Assédio organizacional: Uma análise na organização do trabalho* (2008), sobre o assédio organizacional.	Assédio moral	Processo que se evidencia nas relações no trabalho, caracterizado por um conjunto de ações hostis, que ocorre de modo crônico, continuado e repetitivo, atingindo a dignidade, ofendendo ou prejudicando aqueles que são alvo das hostilizações. É uma agressão interpessoal em que há um agressor e um alvo identificado.

Fonte: Elaborado pela autora segundo as fontes: Leymann (1990), Zapf (1999), Freitas (2001), Schatzmam *et al.* (2009), Einarsen *et al. (*2011), Nunes, Tolfo, Nunes (2013), Hirigoyen (2014), Freitas, Heloani, Barreto (2017), Soboll (2017).

Em todas as definições encontradas, existe a constância de ser o assédio moral uma agressão perversa, dirigida a uma ou mais pessoas, no ambiente de trabalho de modo repetido e frequente. Porém, entre os diferentes conceitos se verifica uma divergência, entre os diversos autores, quanto à frequência, duração, intencionalidade do agressor e desequilíbrio de poder entre as partes (RODRIGUES; FREITAS, 2014; SOBOLL, 2017).

2.1.1. CARACTERÍSTICAS DO ASSÉDIO MORAL

O assédio moral é uma agressão laboral grave, que possui diversas consequências aos trabalhadores, atingindo uma parcela considerável da população ativa do mundo, cerca de 8,1% na Europa (CARAN *et al.*, 2010). No Brasil um estudo com 218 trabalhadores verificou que 25,2% deles se consideravam vítimas do assédio moral (SILVA *et al.*, 2017). Porém, o assédio moral é de difícil identificação, devido a seu caráter sutil e da ação do agressor que age de modo a desestabilizar o outro, ao ponto deste se sentir culpado da própria agressão, enquanto o assediador se apresenta como inocente do ato, quando não o nega (DORNEL; MAUROS; STEMPHELET, 2015). Todavia, o assédio moral apresenta certas características que auxiliam no seu reconhecimento tais como: atributos, direção da agressão, método de assédio e fases do assédio.

2.1.1.1. Atributos do assédio moral

Como discutido na definição sobre o assédio moral, este possui, apesar de certa discordância entre os autores, alguns atributos característicos, obrigatórios ou complementares (que podem estar presentes, mas a sua falta não descaracterizam o assédio moral) (SOBOLL, 2017). De acordo com Nunes e Tolfo (2015) e Schatzmam *et al. (*2009), estas características podem ser resumidas em: frequência e duração; caráter processual; orientação a alvos específicos; intencionalidade e; desequilíbrio de poder.

O fato com o qual todos os autores concordam é que para ser caracterizada como assédio moral a prática deve acontecer de modo frequente e recorrente. No tocante à duração, usualmente, o assédio moral pode ocorrer por um período prolongado de tempo, podendo variar de meses até anos, casos que ocorrem por alguns dias ou algumas semanas não são considerados assédio moral (TOLFO; NUNES, 2017).

A discordância, neste item, se dá pela frequência e pelo período mínimo para caracterizar o processo. Enquanto Leymann (1990) e Einarsen *et al. (*2004) afirmam que o assédio deve ser um ato semanal, acontecendo em um período mínimo de seis meses, autores como Hirigoyen (2006), Soboll (2008), Schatzmam *et al. (*2009) e Freitas, Heloani e Barreto (2017) preconizam que não se deve estipular um tempo de duração mínima para que seja definido o assédio moral. A partir do momento que se tenha estabelecido a repetição e a frequência, já se deve agir contra o assédio e tomar providências em relação ao assediador, a fim de interromper a progressão da agressão (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017). Embora, o ideal é que diante qualquer violência, mesmo que pontual, o agredido busque denunciar o agressor, a fim de que este sofra as devidas punições e também para evitar que futuras violências ocorram.

Todavia, apesar de não estipular um tempo mínimo Hirigoyen (2006) verificou, em pesquisa, que, normalmente, o assédio moral é um processo de longa duração, com uma média de pouco mais de 3 anos. Segundo a autora, no setor público o assédio moral pode durar anos e até décadas, enquanto que, no setor privado, geralmente, o processo não passa de um ano. É possível explicar a longa duração do assédio moral no serviço público, pelo motivo que, normalmente, nestas organizações o agressor está protegido pela estabilidade do servidor, não podendo ser demitidos, a não ser em casos de faltas graves (SILVA; STRAPAZZON, 2015). Em razão da duração do processo nas organizações públicas ser mais prolongado, o assédio moral nestas, teria consequências mais severas (NUNES; TOLFO; NUNES, 2013).

Em relação à progressão, o assédio moral pode surgir como algo inofensivo, em que a pessoa agredida, geralmente, não demonstra estar ofendida, pois acredita que o caso seja uma brincadeira, uma ofensa ou maltrato. Mas com o tempo, vai ocorrendo a progressão, tanto dos ataques, quanto da virulência destes e as pessoas a quem estes se dirigem não podem deixar de notar e de sentir os efeitos desta violência (HIRIGOYEN, 2014).

À medida que vai ocorrendo a progressão das agressões, vão sendo observadas fases que se agravam de modo sequenciado, em contraste às agressões pontuais que são caracterizadas por fatos isolados (TOLFO; NUNES; FABRO, 2015; VALADÃO JÚNIOR *et al.*, 2015). As repetidas agressões podem causar na vítima micro traumatismos psíquicos, que quando somados geram graves danos, dependentes tanto da duração da agressão, quanto da sua intensidade (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017; PELLEGRINI; GONÇALVES; TOLFO, 2016). A vulnerabilidade da pessoa assediada, sua passividade perante o agressor e o efeito das investidas infringidas irão influenciar a evolução da violência por parte do assediador.

As agressividades vão aumentando conforme o autor vai percebendo o efeito de suas ações, em uma atitude de cautela e autopreservação (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2015). O caráter processual do assédio moral seria para Schatzmam *et al. (*2009) e Valadão Júnior e Mendonça (2015) o principal diferenciador entre o assédio moral e as demais violências laborais.

A orientação a alvos específicos faz alusão ao fato de haver uma direcionalidade ou pessoalidade no assédio moral, em que os atos são cometidos contra um alvo específico, que pode ser uma pessoa ou um grupo pertencente à organização (GUIMARÃES; CANÇADO; LIMA, 2016; TOLFO; NUNES, 2017). Mesmo quando a violência atinge um grupo, este é direcionado àquele grupo e é pessoal. Ou seja, o assédio moral não ocorre de forma generalizada para um grupo inteiro (SOBOLL, 2008). Segundo Soboll (2017), no assédio moral, a destruição, prejuízo e exclusão acontece sempre com as mesmas pessoas, seja esse um indivíduo ou um grupo, permitindo assim a possibilidade de se identificar o agressor e o(s) assediado(s). Contudo, o assédio moral tem um caráter subjetivo, que pode deixar dúvidas no atingido do porquê tal fato está acontecendo com ele, pois não entende os motivos da agressão direcionados a si (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017).

Quanto à intencionalidade no assédio moral, está se refere à intenção do agressor, sutil ou implícita, em provocar danos, anular ou excluir o outro. (GUIMARÃES; CANÇADO; LIMA, 2016). Segundo Freitas, Heloani e Barreto (2017) e Heloani (2004) o assédio moral caracteriza-se pela intencionalidade, sendo um dos elementos constitutivos das histórias do assédio moral. Martins (2017) afirma que deve haver a intenção de praticar o assédio para que este possa ser caracterizado como tal, sendo que a intenção do fato pode ocorrer por ação de certa e específica pessoa e, também, por omissão do empregador em não punir o agressor. O autor ainda declara que se não há a intenção do assediador é possível que tenha havido uma interpretação errada dos fatos por parte do agredido. Para Hirigoyen (2006) a intencionalidade também é uma característica importante, tanto que a presença desta é o que permite distinguir o assédio moral de outras situações que podem ocorrer no ambiente de trabalho como o estresse profissional. Entretanto, autores como Leymann (1996), Einarsen *et al. (*2003), Padilha (2015), Nunes e Tolfo (2015), Soboll, Miara e Moscalewsky (2017) discordam que haja intencionalidade no assédio moral, pois não há como comprovar a intenção do agressor, visto que não há como saber o que se passa no pensamento do assediador. Segundo Einarsen *et al.* (2011) a única pessoa que pode atestar a intenção é o alegado assediador, e que por isso este tem o veto sobre a decisão se a agressão constitui ou não assédio moral. Além do mais, autor

argumenta que a necessidade de se esclarecer ao que se refere a intenção está nas diversas possibilidades do que constituiria esta intenção, se essa em cada ato isolado; no processo do assédio moral; na vitimização do alvo; ou no intuito de causar danos ao agredido.

Também, Soboll (2017), após rever seus conceitos (SOBOLL, 2008), observa a dificuldade em se comprovar a intenção do autor da agressão, quando é este que testemunha se houve ou não a intencionalidade, além de questionar o que constitui a intenção no assédio moral: as agressões, os danos ou as estratégias de gerenciamento? Na opinião da autora ao reconhecer a intenção como fundamental no assédio moral, casos em que a intencionalidade não pode ser comprovada permite que o agressor possa ser absolvido, mesmo nos casos em que as demais características estejam presentes. Mas a autora concorda que é importante ter a intencionalidade como caráter complementar, pois os danos psíquicos do alvo do assédio podem ser agravados, quando provado que há intenção por parte do agressor.

Já os estudiosos Vieira, Lima e Lima (2012), questionam a visão de Hirigoyen (2014) que considera o assediador como um sujeito perverso, pois se assim o fosse este estaria agindo como um sádico que teria prazer em ver o sofrimento do outro. Além disso, embora os autores não neguem que a perversão pode existir tanto na sociedade, quanto nos locais de trabalho, colocar a culpa do assédio moral somente na perversão, seria para eles, colocar toda a culpa da agressão no assediador, desconsiderando as questões relativas às formas de sociabilidade, às formas de gestão e organização do trabalho.

Por fim, o assédio moral é, na visão de De Wet (2014), uma manifestação de impotência relacional na qual a pessoa é incapaz de se defender contra o assédio. Na agressão observa-se a existência de uma relação assimétrica de poder entre agressor e vítima, em que se percebe que existem poucas possibilidades para o agredido revidar a agressão ou assumir o controle da situação. Além do mais, o alvo da agressão encontra dificuldades para defender-se e de guardar-se contra novos e mais cruéis abusos (HIRIGOYEN, 2006; MATTHIESEN; EINARSEN, 2010). E por ser o assédio moral frequente e de longa duração, as constantes exposições a atos negativos tendem a drenar os meios de enfrentamento do alvo, enfatizando a crescente falta de poder destes (EINARSEN; HOEL; NOTELAERS, 2009).

Todavia, o desequilíbrio de poder não está relacionado com diferentes posições hierárquicas, visto que este também pode ser observado nos casos em que o assédio moral acontece entre pessoas com funções ou cargos equivalentes, ou mesmo status social e de poder. Mas pode estar relacionado ao fato de que um indivíduo mais poderoso detém controle desproporcional sobre o outro, por meio de seu poder de punir ou recompensar o outro. A

desigualdade pode ocorrer quando uma pessoa retém recursos ou informações necessários ao outro, quando usa de sua influência para prejudicar e/ou ameaçar, ou quando se percebe uma fraqueza na outra pessoa e se explora essa informação (DE WET, 2014; NUNES; TOLFO, 2015; SCHATZMAM *et al.*, 2009; TOLFO; NUNES, 2017).

Contudo, Soboll (2017), Zapf, Gross (2001) e Zapf, Knorz, Kulla (1996) argumentam que o assédio moral pode se iniciar sem que haja um desequilíbrio de poder, mas que por diversas razões, o agredido vai perdendo sua capacidade de se defender e com isso vai surgindo uma assimetria de poder entre as partes. Para Soboll (2017) o desequilíbrio de poder é resultado do processo de assédio e não uma característica que obrigatoriamente existisse antes, pois o fato de conseguir ou não se defender da prática não impede que o trabalhador se torne um alvo do assédio moral. Segundo Zapf e Gross (2001) a assimetria pode surgir quando o agredido não possui habilidades para administrar um conflito crescente ou por causa da perda de apoio dos colegas ou supervisores. Em casos em que há a estruturação de enfrentamento das hostilizações por parte do agredido, pode ser que esta condição de assimetria nem ocorra (SOBOLL, 2017). Sendo assim, Soboll (2017) vê esta característica como complementar e não definidora.

2.1.1.2. As direções do assédio moral

A maioria das pesquisas empíricas sobre assédio moral constatam que a violência laboral se dá principalmente da direção do superior hierárquico para o subordinado, como pôde ser observado por Marques *et al. (*2012) e Venetoklis e Kettunen (2016) quando 69,8% e 61,82% dos entrevistados, respectivamente, responderam que haviam sofrido assédio de seus superiores. Hirigoyen (2014), contudo, afirma que apesar do assédio, geralmente, ocorrer do chefe para o empregado, este pode ocorrer tanto na direção vertical, quanto na horizontal e ainda de forma mista, formando quatro tipos distintos de assédio (Figura 1):

a) Assédio vertical descendente: o processo tem origem do superior hierárquico descendo para o subordinado, em uma relação desigual de poder decorrente da natureza hierárquica da ligação e é encontrada como sendo a forma mais frequente de assédio moral (FREITAS, 2001; MACHADO; IPIRANGA; MATOS, 2012). Martins (2017) e Vasconcelos (2015) argumentam que o assédio moral a partir do superior pode ter como causa o desejo do autor de se afirmar perante os funcionários, tentando mostrar que detém o poder na organização, em uma submissão *quid pro quo*, ou seja “obedeça ou está demitido”. Já as estruturas muito hierarquizadas e a proteção de algumas

organizações, que não punem os chefes assediadores, são muitas vezes, responsáveis pela legitimação do assédio, principalmente, quando a vítima tem medo de perder o emprego (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017; FREITAS, 2001). Pode ocorrer, neste tipo de assédio moral, que o agressor tenha a cumplicidade dos colegas de trabalho, que ao invés de defenderem o agredido, creditam a este a culpa pelos ataques sofridos (VENTURA *et al.*, 2018).

Segundo Hirigoyen (2006) alguns autores fazem a divisão do assédio descendente em 3 subgrupos: (1) assédio perverso: tem como objetivo a eliminação do outro ou o enaltecimento do próprio poder a partir da humilhação dos demais; (2) assédio estratégico: tem como finalidade forçar o outro a pedir demissão, evitando assim que a organização tenha que arcar com os custos de uma dispensa sem justa causa; (3) assédio institucional: como um instrumento/forma de gestão do coletivo. Contudo, a autora discorda desta classificação, pois nem sempre o agressor age com perversidade no intuito de que o outro se demita, e também pela dificuldade em se distinguir as atitudes abusivas das prerrogativas da hierarquia.

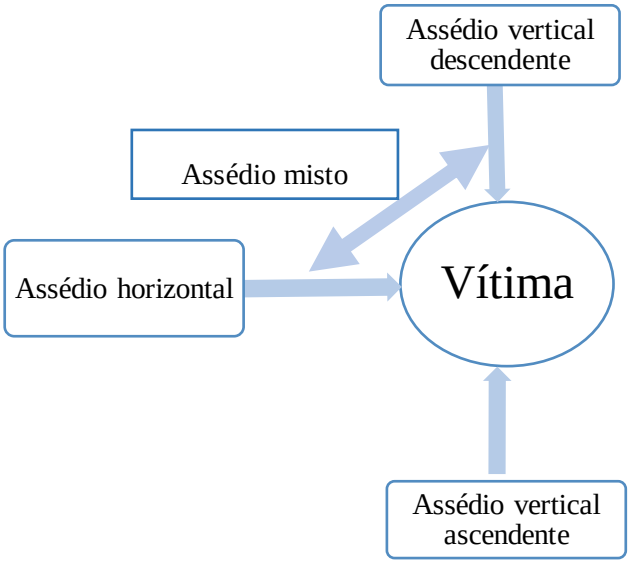
b) Assédio vertical ascendente: este processo ocorre partindo de um ou mais subordinados alcançando o superior hierárquico (MACHADO; IPIRANGA; MATOS, 2012). A hostilidade ao chefe é o tipo de assédio mais raro de acontecer. Nunes, Tolfo e Nunes (2013) por exemplo, só o observaram em 2,6% dos casos de assédio moral encontrados em sua pesquisa. E, Valadão Júnior e Mendonça (2015) não identificaram nenhum caso. O assédio ascendente tem a possibilidade de ser desencadeado nos casos de pessoas estranhas ao grupo serem promovidas à chefia, ou de pessoas mais jovens e inexperientes. Ocorrendo ainda, por uma resistência do grupo a uma nova administração. Às vezes, pode acontecer do subordinado ter acesso privilegiado ao chefe do chefe e usar desta posição para prejudicar o seu superior. Como exemplos de assédio vertical ascendente há os boicotes feitos por funcionários que querem a demissão de seus chefes, como acontece por exemplo, em alguns times de futebol, em que os jogadores insatisfeitos com seu treinador boicotam os jogos até este ser trocado por outro (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017; FREITAS, 2001; MARTINS, 2017; VASCONCELOS, 2015).

c) Assédio horizontal: a prática hostil acontece por parte de um ou mais colegas, de mesmo nível hierárquico, que agridem outro colega. Este tipo de agressão tem chance de acontecer quando há disputas pelo mesmo cargo ou por uma promoção. A inveja de algo que o outro possui e a pessoa não tem, como dinheiro, beleza, juventude, sucesso,

maiores níveis de graduação, entre outros, podem ser motivos para o assédio moral. Também, há a probabilidade de este ocorrer por intolerância à diferença do outro, por preconceitos de raça, gênero, idade, credo, etc. (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017; HIRIGOYEN, 2014; MACHADO; IPIRANGA; MATOS, 2012). Há, ainda, organizações que estimulam a competição entre seus trabalhadores o que pode gerar o assédio entre estes (HIRIGOYEN, 2006). Apesar dos autores de referência no assunto afirmarem que a agressão vertical descendente seja o mais comum, Nunes, Tolfo e Nunes (2013) verificaram que dos entrevistados que se reconheceram assediados, a diferença entre os que afirmaram ter o processo hostil partido dos colegas foi 1,4% maior do que os que foram agredidos por seus superiores. Já os autores Riley, Duncan e Edwards (2011) observaram um resultado ainda mais surpreendente, 85,8% dos entrevistados indicaram os colegas como principal assediador.

d) Assédio misto: ocorre quando a vítima passa a sofrer assédio do superior hierárquico e dos colegas. Podendo acontecer do chefe estar assediando o subordinado e os outros funcionários, por medo de sofrerem as mesmas agressões, passam a isolá-lo ou maltratam e humilham o outro (MACHADO; IPIRANGA; MATOS, 2012; MARTINS, 2017). Mas também o assédio pode começar pelos colegas que em razão de alguns dos motivos acima expostos, agridem o outro e o superior ao invés de coibir a violência se torna conivente com ela. De acordo com Hirigoyen (2006), este tipo de assédio seria o segundo mais frequente, visto que em sua pesquisa ela observou que em 29% dos casos analisados a agressão era cometida por diversas pessoas, incluindo colegas e chefes. Contudo, Valadão Júnior e Mendonça (2015) ressaltam que os diferentes contextos entre os países podem modificar a ordem das frequências das direções do assédio.

Figura 1 - Direções do Assédio Moral



Fonte: Elaborado pela autora segundo Hirigoyen (2014)

Diferentemente do que foi convencionado por Hirigoyen (2006) e adotado pela maioria dos pesquisadores nacionais, alguns autores como Freitas (2001) e Gallindo (2008) descrevem o assédio moral em apenas três direções: vertical ascendente, vertical descendente e horizontal, não adotando a direção mista. O que não foi feito neste trabalho, que segue os tipos de assédio listados por Hirigoyen (2006), por entender que chefes e colegas podem sim se unir em um assédio moral ao outro, principalmente, em casos de intolerância em que a intenção é de se livrar do diferente.

2.1.1.3. Os métodos de assédio

Tanto Leymann (1996), quanto Hirigoyen (2006) e Einarsen, Hoel, Notelaers (2009) procuraram caracterizar as atitudes hostis presentes no assédio moral, pois entendiam que a identificação destas variadas atividades resultariam em uma possibilidade de se compreender a estrutura do processo do assédio moral. Estas classificações feitas pelos autores, embora, se diferenciem de acordo com os tópicos, no geral são muito semelhantes entre si, visto que, o comportamento do assediador é estereotipado (HIRIGOYEN, 2006).

Leymann (1996) observa que as atitudes hostis quando avaliadas isoladamente não parecem serem tão graves, mas quando estas acontecem repetidamente por um longo período,

seus sentidos mudam e se tornam armas perigosas. Para o autor, os comportamentos, que caracterizam o assédio moral podem ser listados em cinco grupos, conforme o efeito sobre a vítima (LEYMANN, 1990; SOBOLL, 2008):

a) Comunicar-se adequadamente: ameaças verbais, boatos com a finalidade de isolar, ataques verbais sobre a qualidade de seu trabalho, fazem com que a vítima se silencie, que sua comunicação dentro da organização se torne inadequada.
b) Manter contatos sociais: os colegas passam a evitar falar com o assediado, pois o agressor proíbe que estes conversem com o agredido. Ocorre ainda a designação de trabalho isolado dos demais, o que faz com que este se sinta rejeitado e considerado ninguém.
c) Manter sua reputação pessoal: o trabalhador é submetido à ridicularizarão e zombarias, os outros caçoam de alguma falta de habilidade, de sua herança étnica, da maneira de se movimentar ou de falar.
d) Manter sua situação de trabalho: ao assediado não são mais designados tarefas ou então designam tarefas sem sentido.
e) Manter sua saúde física: a saúde da vítima é posta em risco com a designação de trabalho perigoso; pela ameaça ou prática de agressão física e/ ou de assédio sexual.

Leymann em 1996 formulou o questionário *Leymann Inventory of Psychological Terrorization* (LIPT), em que busca identificar o assédio moral no trabalhador a partir de 45 comportamentos característicos do assédio moral. Similar ao LIPT existe o questionário *Negative Acts Questionnaire* (NAQ), desenvolvido por Einarsen *et al.* em 2009. Alguns pesquisadores, que fazem uso do método de experiência comportamental, utilizam um dos dois questionários (ZAPF *et al.*, 2011).

No entanto, a classificação mais comumente empregada pelos autores nacionais (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017; GUIMARÃES; CANÇADO; LIMA, 2016; MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008; NUNES; TOLFO, 2015; SOBOLL, 2008), é a de Hirigoyen (2006). Na categorização feita pela pesquisadora, o assediador pode agir segundo quatro categorias comportamentais, divididas conforme os critérios de repetição e a intencionalidade do assediador, partindo do comportamento mais sútil até o mais perceptível. Segundo a autora as atitudes do agressor são classificadas em (EINARSEN, 1999; GUIMARÃES; CANÇADO; LIMA, 2016; HIRIGOYEN, 2006; NUNES; TOLFO, 2015):

a) Deterioração proposital das condições de trabalho: o agressor age com a intenção de deteriorar o ambiente de trabalho do assediado tirando deste a sua autonomia,

dificultando seu trabalho ou o colocando em funções inferiores à sua capacidade, de modo que a vítima pareça incompetente e incapaz para o trabalho. Geralmente, o agressor é o superior hierárquico. São atitudes sutis e que por isso mesmo não são bem identificadas, podendo ser confundidas com brincadeiras ou consideradas algo "normal".

b) Isolamento e recusa à comunicação: o autor do assédio atua de maneira a isolar a vítima do grupo e nas reuniões de trabalho, com comunicação a este sendo feita apenas por escrito ao invés de verbalmente. São comportamentos feitos com o objetivo de constranger e maltratar o outro, fere os sentimentos da vítima, enquanto são banalizados pelo agressor. Normalmente, ocorre por parte de superiores e colegas;

c) Atentado contra a dignidade: o assediador procura destruir a autoestima da vítima, com insinuações maldosas, críticas na frente dos outros, fofocas, piadinhas, desprezo, entre outras atitudes, que são percebidas por todos e envergonham a vítima.

d) Violência verbal, física e sexual: o autor pode agir com violência verbal, física e em alguns casos sexual, expondo a vítima a humilhações e insultos, geralmente, surge quando o assédio já se mostrou declarado e visível a todos, sendo as agressões mais facilmente percebidas. Frequentemente estes atos são praticados pelo superior hierárquico.

No Quadro 3 é apresentada a relação dos comportamentos hostis elaborada por Hirigoyen (2006). Tais atitudes, conforme é ressaltado por Freitas, Heloani e Barreto (2017), podem acontecer simultaneamente, ou seja, é possível o agressor se utilizar de diversos meios de assédio para com o outro.

Quadro 3 - Lista de Comportamentos Hostis

Comportamentos hostis
1) Deterioração proposital das condições de trabalho • Retirar da vítima a autonomia. • Não lhe transmitir mais as informações úteis para a realização de tarefas. • Contestar sistematicamente todas as suas decisões. • Criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada. • Privá-la do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, computador... • Retirar o trabalho que, normalmente, lhe compete. • Dar-lhe permanentemente novas tarefas. • Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas inferiores às suas competências. • Pressioná-la para que não faça valer seus direitos (férias, horários, prêmios). • Agir de modo a impedir que obtenha promoção. • Atribuir à vítima, contra a vontade dela, trabalhos perigosos. • Atribuir à vítima tarefas incompatíveis com sua saúde. • Causar danos em seu local de trabalho.

Comportamentos hostis
• Dar-lhe deliberadamente instruções impossíveis de executar. • Não levar em conta recomendações de ordem médica indicadas pelo médico do trabalho. • Induzir a vítima ao erro.
2) Isolamento e recusa de comunicação • A vítima é interrompida constantemente. • Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima. • A comunicação com ela é unicamente por escrito. • Recusam todo contato com ela, mesmo o visual. • É posta separada dos outros. • Ignoram sua presença, dirigindo-se apenas aos outros. • Proíbem os colegas de lhe falar. • Já não a deixam falar com ninguém. • A direção recusa qualquer pedido de entrevista.
3) Atentado contra a dignidade • Utilizam insinuações desdenhosas para qualificá-la. • Fazem gestos de desprezo diante dela (suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros...). • É desacreditada diante dos colegas superiores ou subordinados. • Espalham rumores a seu respeito. • Atribuem-lhe problemas psicológicos (dizem que é doente mental). • Zombam de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico; é imitada ou caricaturada. • Criticam sua vida privada. • Zombam de suas origens ou de sua nacionalidade. • Implicam com suas crenças religiosas ou convicções políticas. • Atribuem-lhe tarefas humilhantes. • É injuriada com termos obscenos ou degradantes.
4) Violência verbal, física ou sexual • Ameaças de violência física. • Agridem-na fisicamente, mesmo que de leve, é empurrada. • Fecham-lhe a porta na cara. • Falam com ela aos gritos. • Invadem sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas. • Seguem-na na rua, é espionada diante do domicílio. • Fazem estragos em seu automóvel. • É assediada ou agredida sexualmente (gestos ou propostas). • Não levam em conta seus problemas de saúde.

Fonte: Hirigoyen (2006).

Pellegrini *et al. (*2016) observa que segundo a categoria de violência verbal, física ou sexual, o assédio pode ir além do ambiente do trabalho, invadindo a vida privada da pessoa, com o assediador fazendo ligações para a casa da vítima e mandando cartas ameaçadoras e anônimas, espionando sua residência e a seguindo na rua.

Na realidade brasileira os comportamentos mais comum seriam: dar instruções confusas e imprecisas, atrapalhar o andamento do trabalho, atribuir erros imaginários e ignorar a presença do outro (ARAUJO *et al.*, 2009). Cahú *et al. (*2014) porém, observaram por meio de

pesquisa, que as principais agressões vivenciadas pelos participantes do estudo foram: ignorar sua presença na frente de outros (55,17%); criticar seu trabalho de forma injusta e exagerada (47,41%) e manipular pessoas para assumir posicionamentos contrários aos seus interesses (47,41%).

Sobre a relação de atitudes hostis, Soboll (2008) argumenta que é um equívoco supor que o assédio moral seja resumido pelos comportamentos listados por Hirigoyen (2006), visto que em um processo de assédio diversos outros comportamentos podem ser utilizados de forma mal-intencionada. E que as fases de evolução do assédio moral, que estruturam os comportamentos e seus efeitos também, auxiliam na identificação dos casos.

Contudo, segundo Devonish (2017) a classificação do assédio moral que tem dominado a literatura internacional é a elaborada por Einarsen; Höel e Notelaers (2009), que caracterizam o assédio moral em (NIELSEN *et al.*, 2016):

- Comportamentos relacionado ao trabalho: dar muito, pouco ou trabalho muito simples a pessoa; criticar insistentemente seu trabalho; fazer muita pressão no trabalho sem motivos; reter informação do outro etc.;
- Comportamentos relacionados à pessoa: difamar a pessoa; isolar socialmente; fazer insinuações sobre a saúde mental do outro; humilhar; fofocar; espalhar rumores etc.;
- Comportamentos de intimidação físicas: ameaças verbais e físicas.

Mas, embora Einarsen, Hoel e Notelaers (2009) concordem que a natureza do comportamento envolvido é importante para o conceito de assédio moral, estes argumentam que são mais essenciais à definição a constância da prática, frequência e duração da agressão.

2.1.1.4. As fases do assédio moral

Tanto Leymann (1990) quanto Einarsen (1999) dividem o processo de assédio moral dentro de uma organização em quatro fases. De acordo com Einarsen (1999) o assédio moral ou *bullying* é dividido em: comportamento agressivo, *bullying*, estigmatização e trauma severo.

No entanto, a divisão utilizada por diversos autores (BRADASCHIA, 2007; FLORES; ALMEGUA, 2007; GUIMARÃES; CANÇADO; LIMA, 2016; SILVA JUNIOR *et al.*, 2008; SOBOLL, 2008), e também neste trabalho, é a realizada por Leymann (1990), que dividiu as fases de evolução do assédio moral ou *mobbing* em (Figura 2):

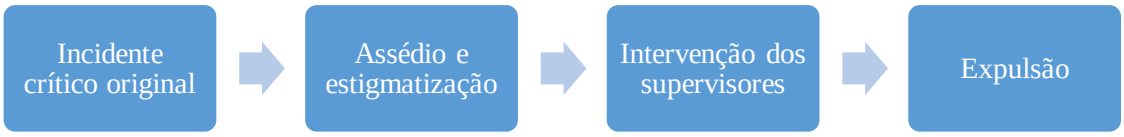
a) Incidente crítico original: começa com incidentes críticos em que acontecem mudanças súbitas nas relações pessoais e são iniciados ataques diretos e indiretos (GUIMARÃES; CANÇADO; LIMA, 2016). Para Silva Junior *et al. (*2008) esta fase tem origem em conflitos entre as duas partes, que se agravam ao invés de caminharem para uma resolução. No entanto, Leymann (1996) reconhece que apesar dos conflitos serem os estopins da maioria dos casos de assédio, nem sempre, as origens do assédio são conhecidas.

Para Soboll (2008) esta alteração que leva ao assédio pode ter duas origens: (1) na ausência de conflito, em situações que, normalmente ele estaria presente. (2) na presença de conflito que se agrava ao invés de ser solucionado.

Teoricamente, é uma fase relativamente curta, mas que deixa a vítima confusa por não compreender a situação, pois muitas vezes nem chegou a notar a mudança na relação (LEYMANN, 1990; SOBOLL, 2008).

b) Assédio e estigmatização: é a fase do assédio propriamente dito, com comportamentos agressivos que humilham a vítima. Os ataques acontecem de modo frequentes e por um período prolongando, levando a vítima a ser estigmatizada pelos demais (GUIMARÃES; CANÇADO; LIMA, 2016; SOBOLL, 2008).

Figura 2 - As fases do assédio moral segundo Leymann (1990).



Fonte: Elaborado pela autora segundo Leymann (1990)

c) Intervenção dos supervisores: devido ao aumento da agressão o assediado procura a intervenção da administração para que haja uma solução. O problema é formalizado, explicações podem ser exigidas e o processo tem a possibilidade de ser interrompido. No entanto, em alguns casos, os supervisores podem ver o agredido como um indivíduo problemático e a acusação acaba por se voltar contra a vítima, com a culpa da agressão caindo sobre si. Tal fato pode se dar quando a pessoa tenha sido estigmatizada, e sua resposta à agressão passa a ser vista com exagerada, as vezes com um pouco de histeria, enquanto o agressor se mostra sensato e razoável. Também é possível acontecer de a pessoa não conseguir provar o assédio ou dos colegas de

trabalho, não a ajudarem na denúncia, ou porque se aliaram ao agressor, ou por medo de se tornarem, também, alvos, e o processo permanece. Neste caso, os problemas no trabalho podem ser agravados, assim como se intensificam os danos à saúde do assediado (FLORES; ALMEGUA, 2007; GLAMBEK; SKOGSTAD; EINARSEN, 2016; GUIMARÃES; CANÇADO; LIMA, 2016; LEYMANN, 1996; SOBOLL, 2008).

d) Expulsão: esta fase marca a saída do trabalhador por demissão voluntária ou dispensa, por relocação interna ou externa do agredido pelo empregador, por licença médica e por uma aposentadora precoce. Em alguns casos, por não conseguir encontrar um novo emprego, o agredido é excluído, totalmente, da vida profissional no geral. Em algumas circunstâncias extremas, a expulsão se dá pelo suicídio ou em atitude criminal o homicídio. (BERTHELSEN *et al.*, 2011; GLAMBEK; SKOGSTAD; EINARSEN, 2016; GUIMARÃES; CANÇADO; LIMA, 2016; SOBOLL, 2008).

Dado a ineficiência da organização em solucionar o assédio, é comum que o trabalhador de mais idade busque abandonar o emprego se aposentando, ou se mantendo indefinidamente em licença médica, porém, pessoas mais jovens costumam suportar por um tempo mais prolongado a situação (FLORES; ALMEGUA, 2007).

2.1.2. RAZÕES PARA O ASSÉDIO MORAL

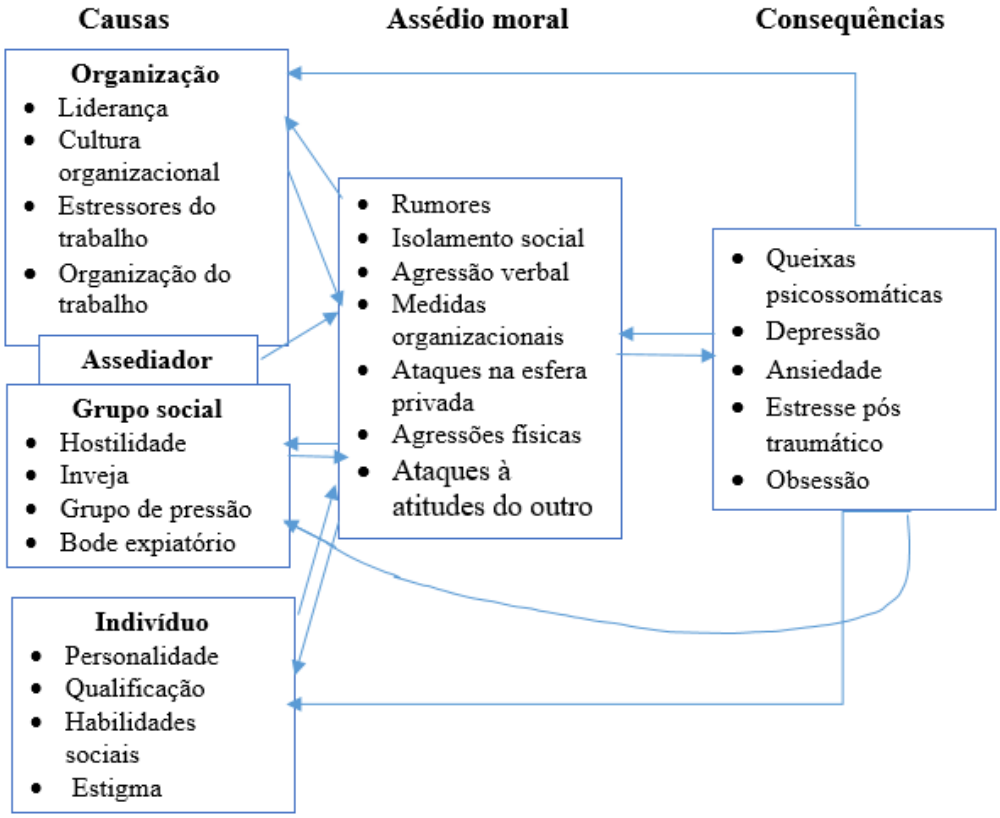
Sobre as causas do assédio moral, Einarsen *et al. (*2011, p. 28) alegaram que o assédio moral é caracterizado pela multicausalidade, envolvendo uma gama de fatores identificados em vários níveis de explicações, dependendo se o foco está no agressor, ou na percepção, reação e resposta da vítima. Já para Pedroso *et al. (*2006), diferentes razões determinam o comportamento perverso do agressor, podendo ser as características da vítima, do assediador e mesmo organizacionais. No que Hirigoyen (2006) afirma que, em se tratando das motivações para que aconteça o processo de assédio moral, não se deve pensar em apenas uma causa, ou que tudo é culpa do agressor, ou da vítima, ou da cultura da organização ou, mesmo da globalização ou capitalismo. O assédio moral tem diversas razões para acontecer, inclusive, o modo como o outro vai reagir diante das agressões é uma razão para o processo.

Segundo An e Kang (2016) as causas do assédio moral podem ser classificados tanto em fatores individuais como organizacionais. Os fatores individuais incluem por parte dos agressores alta agressividade e estresse laboral, quanto as vítimas as causas estariam

relacionadas a idade, experiência profissional, falta de habilidade social, baixa autoestima e baixa competência. Quanto aos fatores organizacionais estes incluiriam abuso de autoridade, alianças informais, tolerância organizacional, uma localização incerta de responsabilidade e uma cultura organizacional.

Zapf (1999) resumiu as potenciais causas do assédio moral, assim como de suas consequências em um modelo explicativo, que mostra a multicausalidade do assédio, podendo este ocorrer por mais de um fator (Figura 3).

Figura 3 - Causas e consequências do assédio moral



Fonte: Zapf (1999), tradução feita pela autora

Einarsen (1999) diferenciou as causas para o assédio moral em duas categorias: *dispute-related*, *predatory-bullying*. No caso de *predatory-bullying* ou assédio predatório à vítima, não há razão que justifique o ataque. É provável que isto ocorra porque a vítima se encontra em uma posição em que o agressor, geralmente, o superior hierárquico, quer mostrar poder com o rebaixamento do outro sem que haja culpa por parte deste (FREITAS, 2001; MATTHIESEN; EINARSEN, 2010; VALADÃO JÚNIOR; MENDONÇA, 2015). Também há casos em que é possível o assédio acontecer porque a pessoa é a primeira de um grupo a entrar naquele local e por isso é discriminada, tal como a primeira mulher em um ambiente dominado

por homens ou o primeiro negro em um local em que a predominância é de brancos, neste caso a intenção do assédio é de "se livrar" da vítima (EINARSEN *et al.*, 2011).

O assédio relacionado às disputas (*dispute-related*) se desenvolve pela escalada de conflitos interpessoais dentro da organização, neste caso a vítima do assédio acaba sendo aquela em desvantagem no combate. Ciúme profissional, inveja, competições por status e vagas nos cargos podem levar a estes conflitos (EINARSEN *et al.*, 2011; MATTHIESEN; EINARSEN, 2010; VALADÃO JÚNIOR *et al.*, 2015).

Contudo, diferentemente do que pensa Einarsen (1999), Hirigoyen (2006) e outros pesquisadores, incluindo a autora deste trabalho, que percebem que em muitas ocasiões é possível o assédio moral se dar pela individualidade da vítima, que faz com que este, se destaque dos demais e seja por isso um alvo do assédio moral. para Leymann (1996) a personalidade do assediado não é um fator que o faça propenso a ser agredido. Para o autor os fatores relevantes para o assédio moral estariam no ambiente organizacional, na deficiência do comportamento da gerencia, na posição socialmente oposta da vítima e em um baixo padrão moral presente nos departamentos (EINARSEN, 1999).

2.1.2.1. O assediado

Qualquer pessoa tem chance de ser vítima do assédio, conforme afirma Hirigoyen (2006). No entanto, alguns contextos laborais e alguns perfis psicológicos podem facilitar a existência da agressão. Para Barreto e Heloani (2015) o terror psicológico se inicia com uma atitude de intolerância, racismo ou discriminação, que se transforma em perseguição, isolamento, negação de comunicação, sobrecarga ou esvaziamento de responsabilidades e grande dose de sofrimento. Analisando as repostas sobre a percepção de assediados em relação aos motivos da agressão, Einarsen (1999) constatou que ter uma personalidade diferente em comparação às dos demais, é um dos principais motivos para o assédio moral, razão reconhecida por 37% das vítimas (EINARSEN, 1999).

A pessoa assediada pode se distinguir dos outros pelo gênero, raça, orientação sexual, opção religiosa, inteligência, integridade, boas relações, estado emocional, situação familiar entre outros pretextos que podem levar não só à intolerância, como ao ciúmes, inveja, competição, medo de ser superado ou substituído, temor de ser denunciado pelo outro, no caso deste ter sido testemunha ou ter se recusado a participar de uma ação antiética, e diversos outros

sentimentos negativos que podem desencadear o processo de assédio moral (EINARSEN, 1999; FEIJÓO, 2015; FLORES; ALMEGUA, 2007).

As tipologias dos indivíduos com possibilidade de serem vitimadas pelo assédio podem ser resumidas segundo Flores e Almegua (2007) e Zapf (1999b) em:

- Os invejados pelos outros por serem brilhantes e atrativos;
- Os com elevada ética, honradez e retidão, assim como senso de justiça;
- Os ameaçadores, por serem ativos, autónomos, independentes e com iniciativas;
- Os populares, líderes informais entre seus companheiros e carismáticos;
- Os com alto senso cooperativo e trabalho de equipe;
- Os com elevada empatia, sensibilidade, compreensão do sofrimento alheio e interesse pelo desenvolvimento e bem-estar dos demais;
- Os com situações pessoais familiares satisfatórias e positivas;
- Os com escrúpulos, que têm tendência natural a se culparem;
- Os vulneráveis, indivíduos com alguma peculiaridade ou defeito;
- Os com tendência a serem inseguros em situações sociais, a perceberem conflitos emergentes tardiamente e a evitar conflitos.
- Os com orientação a alta performance e/ou alta consciência que criticam o comportamento de outros com base em seu próprio comportamento.
- Os que possuem uma percepção subjetiva de que as chances de encontrar um novo emprego aceitável sejam baixas.

Todavia, apesar dessas tipologias, há alguns grupos em que o assédio moral se mostra mais presente do que nos outros, como das mulheres, dos negros, homossexuais, de empregados novatos na organização, dos trabalhadores mais velhos e de portadores de doenças causadas pelo próprio trabalho, nestes o assédio é, geralmente, motivado pelo preconceito (ARIZA-MONTES; LEAL-RODRÍGUEZ; LEAL-MILLÁN, 2015; PEDROSO *et al.*, 2006; SCHATZMAM *et al.*, 2009; SITE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO, 2001b). Na pesquisa de Maciel *et al. (*2007), com bancários, os autores verificaram quais eram os grupos mais assediados quando se considerava sexo, idade, escolaridade, raça/etnia, orientação sexual e estado civil. O resultado mostrou que os grupos mais assediados eram dos homossexuais ou bissexuais e o das mulheres. Contudo, em relação às mulheres, Samnanie e Singh (2012) verificaram que em alguns estudos os pesquisadores não encontraram diferenças entre o assédio ao sexo masculino e ao feminino. Além disso os autores puderam verificar que os homens

tendem a ser assediados por outros homens, enquanto as mulheres são assediadas por ambos os sexos, com uma tendência ao assédio se dar mais pelas mulheres.

2.1.2.2. O assediador

Todas as pessoas têm o potencial de tornarem-se um assediador quando em certos contextos social ou organizacional (EBERLE; SOBOLL; CREMASCO, 2009; HIRIGOYEN, 2006). E apesar de algumas pesquisas sobre o assédio moral apontarem que no geral este é cometido por homens e pelos superiores hierárquicos, não se pode afirmar que exista um perfil claro e definido de quem são os assediadores, pois assim como não existe um único perfil para a vítima, também não há uma característica única para o assediador (KEMP, 2014; ZAPF; EINARSEN, 2011).

Ainda assim, Pallesen *et al.* (2017) buscaram definir a personalidade tanto dos agressores quanto das vítimas, de acordo com o modelo dos cinco grandes fatores de personalidade (neuroticismo, extroversão, abertura para a experiência, conscienciosidade e amabilidade) (PASSOS; JACOB, 2014). Como resultado, os autores encontraram que os assediadores, geralmente, apresentam baixa pontuação em conscienciosidade e amabilidade, podendo induzir medo nos colegas de trabalho e desse modo induzi-los a agir de certa maneira. Os assediados demostraram alto neuroticismo e baixa extroversão, indicando que o agressor percebe o alvo como neurótico e introvertido, alguém que até os colegas evitam (PALLESEN *et al.*, 2017).

Já Zapf e Einarsen (2011), a partir de pesquisas empíricas, tendo em conta as características do assediador, sugeriram três tipos principais de assédio:

a. Processo auto regulatório com relação à autoestima ameaçada: o comportamento agressivo seria comum entre as pessoas com autoestima alta, visto que estes costumam ter comportamento tirânico, perfeccionista, narcisista e arrogante. Todavia, no assédio moral há uma percepção que o agressor seja um indivíduo com baixa autoestima, que ao ver seu orgulho ameaçado passa a atacar o outro. Podendo o assédio moral acontecer em casos que a pessoa se acha menos merecedora do que a outra, ou por motivo de inveja do que o outro possui e ele não, ou mesmo em casos de rejeição. O assediador neste caso, geralmente, é um superior.
b. Falta de competência social: a falta de controle emocional é o principal fator para este tipo de assédio. Mas também pode acontecer com pessoas que não fazem uma reflexão

dos seus atos, nem tomam a perspectiva do outro e por isso consideram as agressões que cometem com menos gravidade do que na verdade têm. Muitos destes assediadores não percebem suas atitudes como assédio, mas sim como uma reação razoável para uma situação tensa e crítica.

c. Assédio como resultado de um comportamento micro político: assédio praticado por chefes da média ou alta hierarquia da organização, que na falta de uma política estruturada na organização, exercem seu poder tomando as decisões em benefício da organização ou em benefício próprio. Tais decisões nem sempre são de assédio, mas em alguns casos isto pode acontecer.

2.1.2.3. A organização

Além das razões do agressor e do agredido para o assédio moral o ambiente de trabalho, tal como a cultura social e organizacional e a dinâmica do local de trabalho, é também um fator para a ocorrência do assédio moral (MERILÄINEN *et al.*, 2016). Embora não haja um padrão psicológico para as vítimas e agressores, para Hirigoyen (2006) existem incontestáveis contextos profissionais em que os procedimentos de assédio moral podem se desenvolver mais livremente. O assédio moral é mais comumente percebido em organizações em que a cultura organizacional é "tóxica" ou fraca, em locais em que a atividade laboral é vista de modo negativo, aonde há uma alta carga de trabalho, tempo e recursos insuficientes, onde as práticas de gestão são pouco claras, ou mesmo abertamente perversas, que se estabelecem em uma implícita autorização para atitudes perversas (HIRIGOYEN, 2006; KEMP, 2014; MERILÄINEN *et al.*, 2016).

A nova organização do trabalho, o cinismo e a perversidade dos atuais sistemas de produção seriam, de acordo com Hirigoyen (2006), os responsáveis pelos contextos propícios ao assédio moral. Algumas mudanças no modelo de gestão ou tecnológicas, ocorridas em algumas organizações causando uma nova organização do trabalho, deram origem a alguns aspectos que podem levar ao assédio moral, tais como: os ambientes de trabalho que submetem os trabalhadores ao estresse; a má comunicação interna; a padronização das pessoas que devem se ajustar ao que a organização considera o formato ideal; e a falta de reconhecimento da identidade profissional. Quanto ao cinismo do sistema, certas organizações possuiriam perfis tão nocivos à saúde do trabalhador quanto algumas pessoas, se utilizando de mentiras e manipulação para obterem lucros maiores. E sobre a perversidade, haveriam organizações que permitem e até mesmo estimulam as rivalidades e utilização de práticas desleais entre os

trabalhadores com a ideia de que isso poderia resultar em um aumento de produtividade (HIRIGOYEN, 2006; RIGOTTO; MACIEL; BORSOI, 2010).

Einarsen e Ståle (2005) observaram tanto por meio de entrevistas com vítimas, quanto por estudos de casos, que os casos de assédio moral somente irão ocorrer onde a cultura organizacional permita ou recompense tal comportamento. A agressão acontece quando o assediador se sente abençoado, suportado ou pelo menos que tem uma licença implícita de seus superiores para agir desse modo. Nestas organizações pode ocorrer uma disseminação do assédio moral em suas estruturas, pois ao perceberem que a agressão não é reprimida, os demais trabalhadores podem considerar o assédio moral como normal e passam a emular o comportamento do agressor (GILLEN *et al.*, 2017).

E além dessa cultura da organização que favorece o processo de assédio moral, as organizações, ainda, possuem algumas características que podem favorecer o processo do assédio moral, tais como: sobrecarga de tarefas; ausência de tarefas relevantes ou interessantes; burocratização; rigidez na estrutura da organização; desorganização da equipe; estilo de direção autoritária; incentivo à competição interpessoal; ineficiência na resolução de conflitos; promoções inadequadas de pessoas à posição de chefia; falta de formação de gerentes e líderes; fomento de um clima de inseguridade pessoal e laboral; instituições em que predominam o individualismo e a falta de solidariedade; e empresas que usam o medo do desemprego contra os empregados (CAHÚ *et al.*, 2011; EBERLE; SOBOLL; CREMASCO, 2009; EINARSEN, 2005; FLORES; ALMEGUA, 2007).

Conforme Heloani e Barreto (2018) há os indicadores de risco da organização para o assédio moral, em que os mais importantes, de acordo com os autores, seriam:

a) Indicadores organizativos e/ou culturais

- Cultura organizacional que aprova comportamento de assédio moral ou não o reconhece como problema, o que contribui para pensar que os atos de violência são aceitos ou naturalizados;
- Mudanças repentinas na organização;
- Níveis extremos de exigência e pressão;
- Ambiguidades de papeis, o que cria falsas expectativas quanto ao trabalho realizado e resultados obtidos;
- Comunicação escassa ou ordens confusas com fluxos pobres de informação;
- Péssimo relacionamento entre os colaboradores e alta hierarquia;

- Degradação das relações afetivas, condutas abusivas e agressões verbais, instruções confusas de responsabilidades;
- Deficiências na política de RH e falta de valores éticos e morais;
- Estilos de supervisão autoritários (abuso de poder);
- Falta de reconhecimento pelo trabalho realizado, destruição do espirito de coletivo.

b) Indicadores organizacionais – intensificação do trabalho

- Imposição de prazos rigorosos;
- Aumento do ritmo de trabalho;
- Maiores volumes de trabalho por pessoa;
- Maior pressão e controle indireto no emprego (e-mails, celulares etc.);
- Redução dos locais de trabalho levando às más condições ergonômicas e perda da privacidade;
- Menos pessoas e mais tarefas (*workforce reduction*, *downsizing* e reengenharias);
- Quantidade crescente de informação a ser administrada devido às novas tecnologias de comunicação;
- Aumento das exigências impostas a um menor número de trabalhadores.

c) Indicadores organizacionais – avaliação individualizada

Agora, Vieira, Lima, Lima (2012) argumentam que certas violências laborais, incluindo o assédio moral, podem ser viabilizadas por certos contextos de trabalho, tais como: as políticas empresariais; os modelos de gestão, como por exemplo o modelo autoritário, com controle excessivo e punições arbitrárias, mesmo quando o trabalhador está cumprindo a sua função, ou as normas impostas pela empresa; e pelos aspectos subjetivos e interpessoais causados não pelas características de personalidade, mas das necessidades da concorrência intercapitalista, em que as agressões se dão porque o outro é um obstáculo ao bom funcionamento da empresa. Também, segundo os autores o assédio moral pode ocorrer, pela própria situação do trabalho que leva a pessoa a ser alvo dos demais trabalhadores, como no caso de um empregado que é posto na função de cobrar dos demais obediência a novas regras.

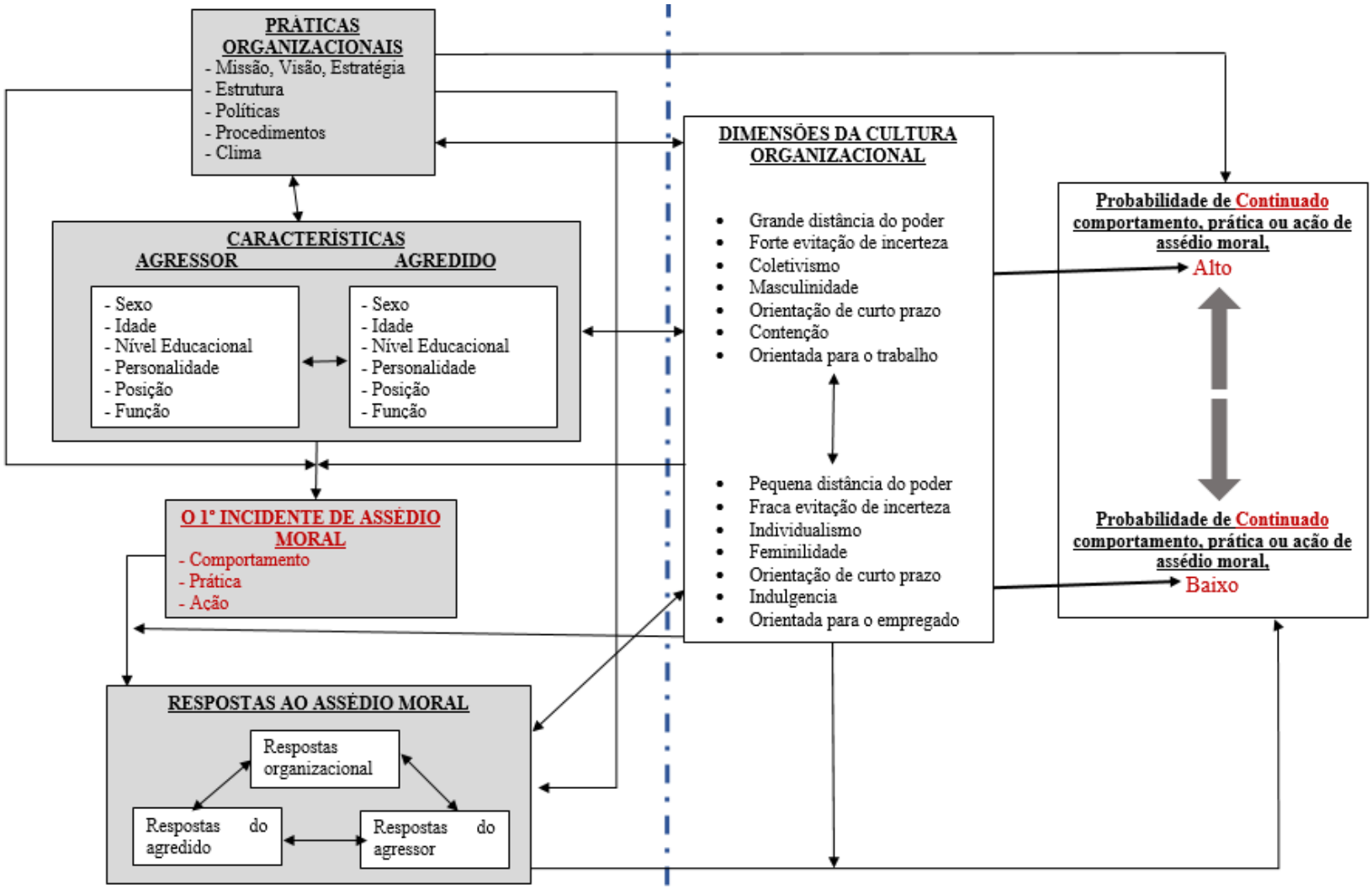
Já os autores Teixeira, Reis e Santos (2013) argumentam que em algumas organizações a política é de negligência e de falta de transparência, em que se desprezam os valores, a cultura é de competitividade e do lucro sem medidas, as pessoas se tornam egoístas e não respeitam o outro. Nestes locais o comportamento é desumano e antiético, a cultura é a do medo, ocorrem

conflitos e disputas. O ambiente se torna propício ao assédio e a constante degradação organizacional vai levando a violência a ser vista como natural e banal. Por seu lado, Gaulejac (2007) vê o assédio moral dentro de uma organização como um problema na gestão da organização. Segundo o autor a pressão intensa exercida sobre os trabalhadores, que os mantêm em constante estado de tensão, faz com estes se agridam mutuamente, já que não podem agir contra o que lhes causam sofrimento.

Sobre a cultura organizacional Pheko, Monteiro e Segopolo (2017) argumentam que esta representa os valores compartilhados, crenças, normas, tradições e modo de comportamento empregada dentro da organização e que foram influenciados pela história da organização, costumes e práticas. Segundo os autores, a cultura organizacional pode ser um dos fatores críticos para que o assédio moral possa ser motivado, facilitado, perpetuado, possível e/ou precipitado dentro da organização. Na figura 4 é apresentado o *Modelo conceitual da cultura organizacional do assédio moral no local de trabalho*, modelo elaborado por Pheko, Monteiro e Segopolo (2017), que propõe relações entre certas dimensões de culturas organizacionais e a probabilidade de ocorrer assédio moral dentro destas. A partir do modelo proposto, com base nas dimensões culturais descritas por Hofstede (2011), pode-se ainda verificar que a depender da cultura existente na organização o assédio moral pode ser mais propenso de acontecer e se prolongar na organização, podendo ser visto como normal, com a prática recompensada ou incentivada como forma de aumentar a produtividade (PHEKO; MONTEIRO; SEGOPOLO, 2017).

Em pesquisa An e Kang (2016) constataram com enfermeiras, que enquanto as chances de ser assediado em organizações de cultura hierárquica são altas, a probabilidade disto acontecer em organizações em que a cultura é orientada às relações é 2,58 vezes menor. Nas primeiras os valores centrais são comandos, regras, centralidade e estabilidade, além de um desequilíbrio de poder. Já nas culturas orientadas às relações há uma maior participação, conectividade e confiança mútua entre os trabalhadores, levando as pessoas a compreenderem e empatizarem mais com o outro.

Figura 4 - Modelo conceitual da cultura organizacional do assédio moral no local de trabalho



Fonte: PHEKO; MONTEIRO E SEGOPOLO (2017), tradução feita pela autora

Uma organização conivente à agressão pode gerar uma administração permissiva a esta (VALENTIM, 2018). Mas além das organizações, há os líderes que de acordo com o seu modo de ser e agir também podem influenciar a prática do assédio moral entre seus funcionários. Geralmente, líderes muito autoritários ou fracos dão margem ao assédio moral, já lideranças construtivas ou transformacionais podem proteger os trabalhadores quanto à prática abusiva. O líder, quando bem preparado para enfrentar casos de assédio moral, tem o poder de prevenir que um simples conflito se agrave ou de intervir adequadamente na prática (WOODROW; GUEST, 2017).

Todavia, apesar dos danos que o assédio moral pode causar a todos os envolvidos (GUIMARÃES; CANÇADO; LIMA, 2016), algumas organizações estimulam o assédio moral entre seus funcionários com o objetivo de aumentar a produtividade. Assim, uma pessoa é usada como exemplo para os demais. Os Pesquisadores Ferris *et al. (*2007) defendem este tipo de administração, afirmando que um subordinado talvez precise ser assediado para que este aumente sua performance, ou seja, haveria situações em que o assédio seria necessário para que o trabalho fosse feito. E nestes casos em que o assédio moral dá resultados positivos para a organização, este pode ser visto por esta como normal, além de efetivo e recompensador (MERILÄINEN *et al.*, 2016). Porém, os próprios autores reconhecem que com este tipo de estratégia, a longo prazo, os efeitos deixam de ser positivos e se tornam negativos. Além do mais, ao usar tal método para aumento de produtividade, eleva-se a probabilidade de acarretar um assédio organizacional, quando a prática se espalha para todos os empregados da organização (EBERLE; SOBOLL; CREMASCO, 2009; SOBOLL, 2008).

Em razão de suas características culturais e organizacionais, e que o trabalho é percebido com negatividade, as estruturas são rígidas e burocráticas e as práticas de gestão são cruéis e pouco claras, entre outras, o assédio moral se mostra predominante no setor terciário (empresas comerciais, de prestação de serviços, públicas e industriais, setores administrativos, de vendas, produção e recursos humanos); na medicina social, no ensino e na polícia (CAHÚ *et al.*, 2011; HIRIGOYEN, 2006; KEMP, 2014).

2.1.2.4.A sociedade

A cultura da sociedade pode também ser um fator predisponente ao assédio moral. Dependendo da cultura do país algumas atitudes do assediador podem ser mais bem aceitas do que em outros países. Assim como Jacobson, Hood e Van Buren (2014) explicam que a

percepção da característica e da gravidade do assédio vai depender da cultura da organização, Samnani e Singh (2012) explicam que a cultura de cada país vai influenciar se o agredido vai perceber o assédio moral como uma atitude aceitável ou não, assim como, de que modo a pessoa vai reagir ao ser assediada.

Conforme Hofstede (2011), os países podem ser classificados culturalmente de acordo com seis tipos distintos de dimensões: distância do poder; evitação das incertezas; individualismo versus coletivismo; masculinidade versus feminilidade; orientação de longo prazo versus curto prazo e indulgência versus repressão. Sendo que cada país foi classificado tendo por base sua pontuação em cada uma dessas dimensões. Quanto ao assédio moral, três dimensões têm sido associadas à agressão: distância do poder; individualismo versus coletivismo e masculinidade versus feminilidade. De acordo com Samnani e Singh (2012), os trabalhadores verão o assédio com menos gravidade em países que pontuam mais alto no distanciamento do poder, em que o agressor tem menor possibilidade de ser punido por ter comportamento assediador e por isso praticam mais assédio; que são mais individualistas, que leva os trabalhadores a serem mais competitivos e que valorizam mais as conquistas pessoais; e mais masculinas, em que as relações interpessoais não são tão bem valorizadas o que faz com que o abuso destas relações sejam mais toleradas.

2.1.3. CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL

O comportamento hostil do assédio moral, deliberado e reiterado por um prologando período de tempo, não causa efeitos somente na vítima. Vários estudos mostram que o assédio moral produz uma série de consequências negativas tanto para o assediado, quanto para a organização e para a sociedade em geral, sendo por isso considerado uma patologia sociolaboral. Enquanto, para a vítima, o assédio tem o efeito de causar uma aniquilação psicológica, com consequências físicas, mentais e comportamentais, para a organização há um impacto financeiro alto a longo prazo, assim como, para a sociedade, que por meio de impostos é obrigada a arcar com os custos provenientes do processo de assédio moral (BENAVIDES, 2015; GUIMARÃES; CANÇADO; LIMA, 2016; MATTHIESEN; EINARSEN, 2010; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2015).

Ferris *et al.* (2007) observaram que em alguns casos o assédio ter consequências positivas não só para a organização como também ao assediado, que ao ser coagido se sente

impelido a produzir mais, assim como os demais funcionários que para evitar serem assediados passam a trabalhar mais, e aqueles que não suportassem a pressão abandoariam o emprego, em uma seleção dos mais capacitados. Quanto ao agressor este teria sua reputação e poder elevados ao praticarem assédio, inclusive contra aqueles favoráveis à sua eficiência. Já Venetoklis e Kettunen (2016) encontraram que este tipo de assédio estratégico deixou não só a vítima, mas também, os demais ao seu redor mais motivados, satisfeitos e produtivos e com isso melhorando a produtividade da organização, ao menos temporariamente. Contudo, ao invés de seguir esta linha denominada "*strategic bullying"*, este estudo seguiu autores como Freitas, Heloani e Barreto (2017), Hirigoyen (2006, 2014), Leymann (1990) e Matthiesen e Einarsen (2010) que percebem esta violência psicológica sútil como um processo prejudicial a todos os envolvidos.

2.1.3.1.Consequências do assédio moral para o assediado

O processo de assédio moral pode causar graves consequências para a qualidade de vida, o bem-estar e a saúde da vítima (DORNEL; MAUROS; STEMPHELET, 2015). Freitas, Heloani e Barreto (2017, p. 75) ressaltam que a gravidade e as consequências do assédio moral estão relacionadas com o tempo de duração da agressão imposta à vítima. Para os autores, as repetidas e sistemáticas hostilidades, em ambiente constrangedor, agem no organismo modificando sua fisiologia, desequilibrando a bioquímica, modificando o comportamento nas relações sociais e deixando sequelas que se prolongam pelo tempo. Enquanto em outras violências laborais o sofrimento da vítima acaba após o fim das agressões, com o agredido logo conseguindo recuperar seu estado psicológico normal , no assédio moral os efeitos podem em alguns casos, desenvolver-se para um estresse pós traumático do qual as vítimas dificilmente se recuperam. De forma semelhante às vítimas das guerras, estas permanecem constantemente na defensiva, mesmo tempos depois de terem deixado o trabalho (FLORES; ALMEGUA, 2007; GOUVEIA *et al.*, 2012; HIRIGOYEN, 2006). Freitas, Heloani e Barreto (2017) argumentam que é possivel o sofrimento causado ser tão instenso, que para algumas vítimas o único meio encontrado de acabar, definitivamente, com o tormento involuntário é o suícidio.

O assédio moral constante e persistente, sem chances de escape ou evasão, com o tempo, além de danos psicopatológicos pode dar origem a severos agravos psicossomáticos e/ou compartamentais no indivíduo assediado. No Quadro 4 estão relacionados alguns dos

sintomas e consequências de cada tipo de dano (CARAN *et al.*, 2010; GUIMARÃES; CANÇADO; LIMA, 2016; RODRIGUES; FREITAS, 2014).

Quadro 4 - Consequências do assédio moral para o assediado

Psicopatológicos	Psicossomáticos	Comportamentais
• medo • fobias • ansiedade • insegurança • apatia • sentimento de culpa • humor depressivo • problemas de concentração • pensamentos repetitivos e confusos • esquecimentos • insônia ou sonolência excessiva • pesadelos • sonhos constantes com o ambiente de trabalho • melancolia • falta de inciativa • irritabilidade • estresse • aumento do risco de *burnout* • obsessões • ideias suicidas	• hipertensão • cefaleias • distúrbios digestivos • doenças coronárias • desordens endocrinológicas • dores generalizadas • fadiga crônica • perda ou ganho de peso repentino • dispneia • crise de asma • palpitações cardíacas • taquicardia • doenças do coração • inflamações na pele • perda de cabelo • diminuição da libido • disfunções sexuais	• bulimia ou anorexia • atitudes agressivas • isolamento social • aumento do consumo de álcool, drogas, cigarros e remédios • dificuldade de arrumar novo emprego • indiferença com a família • intolerância a problemas familiares • afastamento das responsabilidades • problemas com o casamento • perda de renda

Fonte: Elaborado pela autora com base em Caran *et al.* (2010), Ferreira *et al.* (2000), Machado, Ipiranga e Matos (2012) e Pellegrini *et al.* (2016).

Entretanto, o assédio moral não atinge todos os trabalhadores do mesmo modo, várias são as razões que fazem com que a vítima perceba o assédio moral diferentemente de outros (ARIZA-MONTES; LEAL-RODRÍGUEZ; LEAL-MILLÁN, 2015). Segundo Einarsen e Ståle (2005), as variáveis relativas de cada indivíduo, tais como autoestima, ansiedade social, estrátegias de enfrentamento, entre outros, fazem com que os danos do assédio moral atinjam cada um de modo e intensidade diferentes. Também o sexo da vítima pode modificar a forma como os agraves se apresentam nos assediados, como pôde ser observado por Margarida Barreto que em entrevista realizada com 870 homens e mulheres vítimas do assédio moral laboral, obteve como sintomas mais frequentes nas mulheres: crises de choro, medo exagerado e mágoas (100%), dores generalizadas, palpitações e tremores (80%) e, nos homens os sintomas de maior prevalência foram: raiva, sede de vingança, ideia de suicídio e sentimento de revolta (100%) e dores generalizadas (80%). Outro dado que chama a atenção nesta pesquisa, é que

90% das mulheres e 60% dos homens perderam seu emprego e na percepção destes a causa da demissão teria sido o adoecimento em razão do assédio (BARRETO, 2003; SITE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO, 2001a).

2.1.3.2.Consequências do assédio moral para o agressor

Quanto ao assediador, Guimarães, Cançado e Lima (2016) não conseguiram encontrar nenhum artigo na área da administração que relatasse as possíveis consequências para este. Contudo, no campo do direito eles puderam localizar algumas leis, como a Lei nº 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, que indiretamente protege o empregado assediado, ao determinar no artigo 116 os deveres do servidor. No artigo 117, inciso IX que proíbe o servidor de "valer-se do cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem, em *detrimento da dignidade* da função pública" (BRASIL, 1990, grifo da autora). E no artigo 127 as penalidades disciplinares a que estão submetidos os servidores, que são: advertência, suspensão, demissão, cassação de aposentadoria ou disponibilidade, destituição de cargo em comissão, destituição comissionada (BRASIL, 1990; GILLEN *et al.*, 2017; GUIMARÃES; CANÇADO; LIMA, 2016). Porém, se ao servidor for admitida a improbidade administrativa, pelo fato do assédio cometido por ele ter causado prejuízo à União, este poderá, se estável, perder o cargo de acordo com o artigo 132, inciso IV da Lei nº 8.112/90 e com tipificação da Lei nº 8.429/92 (SILVA; SZESZ, 2015).

Apesar de não haver no Brasil leis específicas que disponham sobre o assédio moral, apenas alguns projetos esperando aprovação, alguns estados e municípios já possuem leis e projetos antiassédio aprovados (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017). Mas, para que o agressor seja rigorosamente punido é necessário que tanto o alvo denuncie a agressão, como a organização se posicione contra a agressão. Tal fato é argumentado por Glambek, Skogstad e Einarsen (2016) ao observarem que mesmo em países como a Noruega, em que o assédio moral é ilegal, o risco de o agressor ser expulso da organização é insignificante, quando comparado ao risco de o alvo da agressão sofrer expulsão de suas funções. Os pesquisadores encontraram que o agressor raramente sofre com ações punitivas e com consequente desligamento da organização.

Em alguns casos independentemente de ser responsável ou não pelo assédio moral, o empregador pode ser responsabilizado civilmente pelos atos do empregado assediador, podendo ser acionado na justiça pela vítima para reparar os danos morais sofridos que vão parar nos

tribunais. Sendo assim, em alguns casos em que a organização é punida, de acordo com a súmula 341 do Supremo Tribunal Federal, em que a culpa do patrão é presumida ou comitente pelo ato culposo do empregado ou gestor, esta pode se valer de ações regressivas contra o empregado assediador. Tal fato pode ocorrer em casos em que possa ter havido uma simulação de assédio moral entre os empregados, com o intuito de conseguir vantagens ilícitas sobre a organização. Mas também com o objetivo de ser ressarcido pelo prejuízo pago por danos praticados por seus empregados ou gestores (SOARES, 2015).

2.1.3.3.Consequências do assédio moral para a organização

A disseminação do assédio moral impacta negativamente nas organizações, provocando uma distorção na comunicação entre os trabalhadores, prejudicando os relacionamentos, mudando as condições do trabalho e afetando todo o ambiente organizacional. As consequências do assédio para o assediado refletem na organização no que se refere a satisfação e compromisso com o trabalho. O trabalhador desmotivado e descompromissado gera uma deterioração no ambiente laboral e também na eficiência da organização (FLORES; ALMEGUA, 2007; MATTHIESEN; EINARSEN, 2010; VALADÃO JÚNIOR *et al.*, 2015).

O assédio moral pode estar associado com o aumento de absenteísmo e saída do emprego por parte do trabalhador assediado. Além disso é possível o assédio contribuir para a redução da eficiência, queda da produtividade, no rendimento e rentabilidade, perda da qualidade da equipe, gastos com qualificação de novos empregados, licenças médicas, custos trabalhistas com indenizações, custos com a imagem, desmotivação interna, redução da atratividade de talentos e eventual redução da marca. O Quadro 5 resume as consequências do assédio moral para a organização (FLORES; ALMEGUA, 2007; GUIMARÃES; CANÇADO; LIMA, 2016; MATTHIESEN; EINARSEN, 2010).

Quadro 5 - Consequências para a organização

Redução na eficiência, no rendimento e rentabilidade
Moral baixa, perda da lealdade e redução da dedicação por parte dos trabalhadores
Absenteísmo, aumento das licenças de saúde
Mudança de pessoal
Má imagem, publicidade negativa diante da opinião pública
Tempo perdido pelo processo de assédio, contratação de novos trabalhadores
Gastos relacionados com assistência do trabalhador, terapia, ajuda médica, psicológica etc.
Violação de disposições legislativas, demanda civil, demanda penal etc.
Custos trabalhistas com indenizações
Condições perigosas de trabalho

Fonte: Flores; Almegua (2007).

O assédio moral causa imenso prejuízo monetário às organizações com as indenizações dos processos trabalhistas, diminuição da produtividade e gastos com tratamentos da vítima. Somente no Reino Unido foi calculado que a média de licenças por saúde de um trabalhador assediado era 7 dias a mais do que o normal, representando um total de 18 milhões de dias de trabalhos perdidos, baseando-se em uma taxa em que 10% de trabalhadores são assediados (GUIMARÃES; CANÇADO; LIMA, 2016). Fazendo uma estimativa conservadora de 3,5% de trabalhadores assediados, Sheehan *et al. (*2001) calcularam que o assédio moral teria um custo de 6 a 13 bilhões de dólares aos empregadores australianos, quando os gastos aparentes e embutidos eram considerados, sendo que cada caso de assédio custaria às empresas australianas 16.977 dólares. Mas além destes prejuízos, há a possibilidade da organização ficar com uma má imagem perante a opinião pública e seus funcionários, devido à publicidade negativa dos casos de assédio moral (SOARES; OLIVEIRA, 2012).

Quanto às organizações públicas, o assédio moral pode causar diminuição na produtividade, absenteísmo, falta de motivação e concentração, prejudicando a eficiência. Além disso a administração tem que arcar com os possíveis danos causados por seus agentes a terceiros. Outro problema são os funcionários licenciados por motivo de saúde que deixam de cumprir suas funções ao mesmo tempo em que impedem que o Estado reponha sua vaga por meio de concurso (CHAPADEIRO, 2015).

Uma adversidade adicional, que pode ser observada como dano para a organização, é que mesmo as testemunhas passivas do assédio moral podem ser consideradas como vítimas secundárias do assédio moral, pois estas podem vir a sofrer distúrbios mentais, que podem levar a diminuição de produtividade e eficiência e perda de confiança na organização. Fatores que acarretam uma incerteza que passa a predominar no coletivo (HELOANI; BARRETO, 2018; MERILÄINEN *et al.*, 2016).

2.1.3.4.Consequências do assédio moral para a sociedade

Quando ocorre um assédio moral na organização, toda a sociedade paga. Conforme Martiningo Filho e Siqueira (2008) ao considerar os efeitos do assédio moral, também é importante ter em mente que as pessoas possuem múltiplos papéis na sociedade: funcionário, cliente, contribuinte e cidadão. Um trabalhador assediado, em razão dos danos causados à sua

saúde, vai deixar de participar das atividades sociais e assim deixar de produzir e também de contribuir para a sociedade.

Além do mais, através de seus impostos, os cidadãos pagam pelo tratamento médico, pelos custos dos processos judiciários, pela aposentadoria precoce da vítima em razão de doença, e seguro desemprego. O prejuízo ainda ocorre pela perda do investimento na educação e formação do profissional, pela sobrecarga no sistema de saúde e judiciário, com a diminuição de recursos humanos e do potencial de trabalhadores produtivos (MACHADO; IPIRANGA; MATOS, 2012; MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008; RODRIGUES; FREITAS, 2014).

No âmbito pessoal, não é só a pessoa assediada quem sofre, há os cônjuges, os filhos, toda a família que também padece. As doenças psíquicas, a indiferença com a família, a agressividade, as brigas, entre outras situações, podem causar danos à estrutura familiar. Há ainda o abalo emocional causado por um divórcio ou suicídio (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017).

E, quando se trata de organização pública o cidadão é duplamente penalizado, tanto pelos impostos cobrados que pagarão pelos danos do assédio, quanto pela má qualidade do trabalho prestado dentro da organização, pela improdutividade e ações contraproducentes. (GUIMARÃES; CANÇADO; LIMA, 2016).

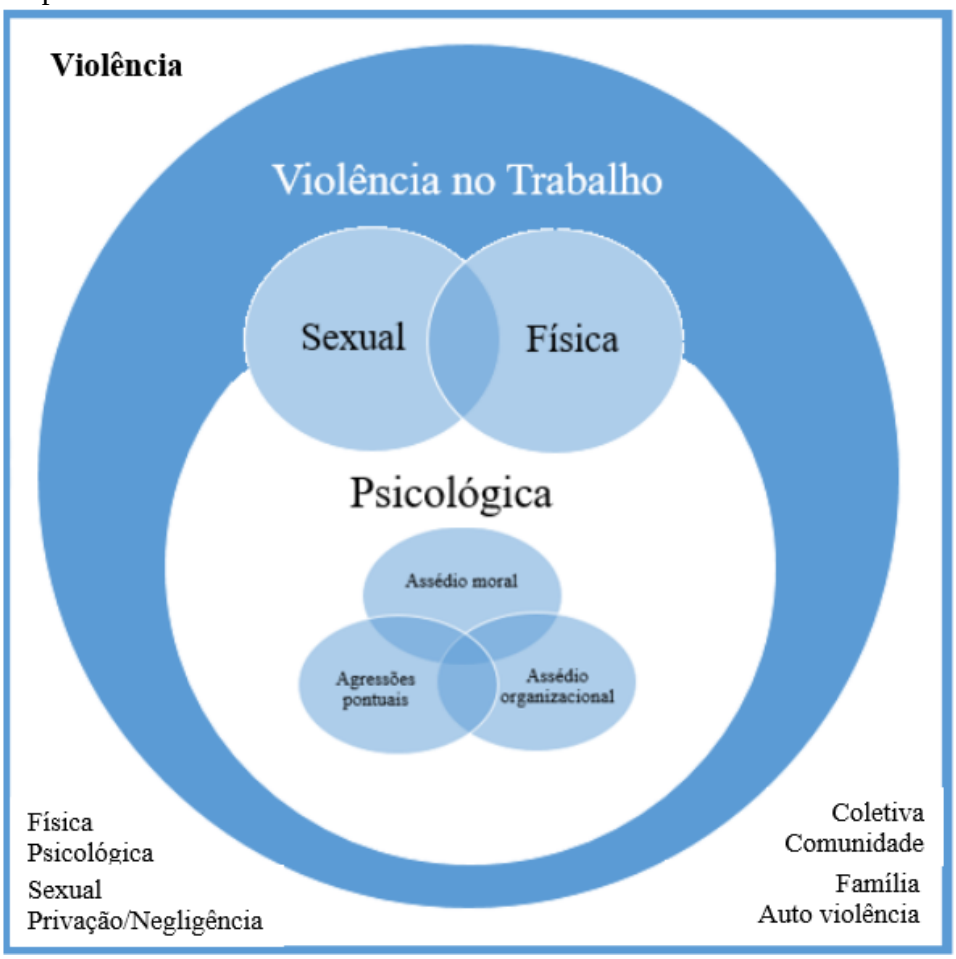
Em síntese, tem-se que o assédio moral pode ser visto como uma agressão frequente e constante, que se agrava com o tempo, devido ao seu caráter processual, e é direcionado a uma ou mais pessoas. Ademais o assédio pode ter como característica complementar a intencionalidade do agressor em prejudicar a vítima, e o desequilíbrio de poder entre as partes, que pode estar presente no início do assédio, ou pode surgir como uma consequência da agressão. Embora vista como uma agressão que ocorre do superior hierárquico para com o subordinado, o assédio moral pode acontecer, segundo Hirigoyen (2006) em quatro direções, vertical descendente (do superior para o subordinado), que é a direção mais frequente, seguida da horizontal, entre colegas de mesma hierarquia, mista, quando o chefe se junta aos colegas para assediar o outro, e a agressão vertical ascendente, que é o tipo de assédio mais raro de ser observado. Ainda de acordo com Hirigoyen (2006) o assédio moral pode ocorrer de quatro formas, segundo o comportamento do assediador: deteriorando o ambiente de trabalho, isolando a vítima, atentando contra a dignidade e com violência verbal, física ou sexual. O assédio moral, conforme Leymann (1990), acontece em fases em que primeiro há um incidente crítico original, depois a fase do assédio moral em si, seguida da intervenção dos supervisores, e por fim a expulsão, geralmente, do assediado.

Segundo Hirigoyen (2006); Eirnasen (1999) e Zapt (1999) o assédio moral é multicausal, em que as razõs para sua ocorrência pode advir por parte do agredido, do agressor, da organização ou mesmo da sociedade. E ainda que não exista um padrão psicológico para os agressores e agredidos, para Hirigoyen (2006) existem incontestáveis contextos laborais em que as práticas de assédio moral são mais predominantes. Quanto às consequências de tal agressão, estas são dadas por Freitas, Heloani e Barreto (2017), Guimarães, Cançado e Lima (2016), Hirigoyen (2006, 2014), Leymann (1990) e Matthiesen e Einarsen (2010) que percebem esta violência psicológica sútil como um processo prejudicial a todos os envolvidos, assediado, assediador, organização e sociedade.

2.2. ATITUDES HOSTIS QUE NÃO SÃO ASSÉDIO MORAL

A violência laboral atinge a dignidade de milhões de trabalhadores em todo o mundo e inclui uma ampla variedade de atos violentos tais como: violência física que leva à morte, lesões e assaltos; violência psicossocial e psicológica resultante de assédio moral; e assédio sexual, violência sexual e abuso. A violência no local de trabalho é uma fonte de desigualdade, discriminação, estigmatização e conflito laboral, assim como uma ameaça à eficiência e ao sucesso da organização (ILO, 2017). Na figura 5 são apresentados os diversos tipos de violência, segundo Soboll (2008).

Figura 5 - Tipos de Violência Laboral



Fonte: Soboll (2008).

Apesar do assédio moral ser uma violência laboral, este é apenas mais um dos diversos tipos de hostilidade possíveis de ocorrer no ambiente de trabalho. Contudo, após o sucesso do livro de Hirigoyen em 1998, com tradução para diversos idioma e a popularização do termo assédio moral houve uma banalização da expressão. A má compreensão do que seria esta violência laboral psicológica permitiu que qualquer tipo de violência passada dentro das organizações fosse denominada de assédio moral, não importando se esta fosse sistemática e contínua ou uma ação pontual e com capacidade ou não de causar danos à saúde física ou mental do trabalhador. A fim de esclarecer o que seria o assédio moral e o que não seria, Hirigoyen escreveu em 2002 um segundo livro, *Mal-estar no trabalho – redefinindo o assédio moral*. Para a autora a cautela é necessária, pois somente assim, uma prevenção tem a possibilidade de ser verdadeiramente eficaz (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017; GOSDAL *et al.*, 2009; HIRIGOYEN, 2006; RODRIGUES; FREITAS, 2014). Rodrigues e Freitas (2014) puderam comprovar esta banalização do termo ao verificar que das 22 situações descritas por 17 entrevistados que afirmavam terem sido assediados no trabalho, cinco relataram casos graves,

mas que não se configuravam como assédio moral. Contudo, deve ser fazer uma ressalva que mesmo sendo diferente do assédio moral, as violências laborais, no geral são passíveis de causarem danos as vítimas e a organização, por isso são necessários que haja intervenções que aumentem e conscientizem sobre o problema das violências no local de trabalho (ILO, 2002).

Diversas agressões laborais são confundidas com o assédio moral, porém, as violências no trabalho são, geralmente, visíveis, quando associadas a agressões físicas. O comportamento agressivo pode ser deliberado e associado à violência assimétrica de poder, mas se não ocorrer de modo reiterado, se findando em pouco tempo, esta não será considerada como assédio moral (DORNEL; MAUROS; STEMPHELET, 2015).

Uma das características definidoras do assédio moral é a frequência e a duração deste, que normalmente acontece de modo sistemático e repetido, por vários meses ou até mesmo, anos. Sendo assim, agressões laborais que ocorrem de modo pontual não se caracterizam como assédio moral, devido à falta de uma conduta repetitiva e processual do agressor, que pode inclusive estar agindo por impulso em reação a um desentendimento entre as partes. As agressões pontuais são ações violentas, abusivas e hostis, que podem se dar de forma física ou psicológicas, como palavras ou comportamentos ameaçadores, causando constrangimento e humilhação na outra pessoa, e podendo resultar em consequências emocionais ou psicológicas, semelhante ao assédio moral, mas que se diferenciam deste por não serem frequentes e/ou sistemáticas (BACCHI; PINHEIRO; PINTO, 2012; SOBOLL *et al.*, 2009).

Apesar do assédio moral poder ser oriundo de um conflito entre assediador e assediado, existem diferenças entre um conflito saudável e o conflito do assédio moral. Hirigoyen (2006) aponta que uma das principais diferenças de ambos é a assimetria de poder entre as partes, em que o agressor, mesmo quando no mesmo nível hierárquico exerce um poder teórico sobre o outro. Vítima e assediador podem apresentar uma relação confusa, sem regras claras, em que os comportamentos são antiéticos e de longa duração. No conflito saudável, a discordância é totalmente aberta, com regras claras, permitindo que cada um possa defender sua posição em confrontos ocasionais (BACCHI; PINHEIRO; PINTO, 2012; HIRIGOYEN, 2006; RODRIGUES; FREITAS, 2014; SOBOLL *et al.*, 2009).

Quanto ao estresse laboral, este é um desgaste psíquico, um estado de tensão que, normalmente, ultrapassa o ambiente laboral. Hirigoyen (2006) destaca que no estresse ao ser retirado o estímulo a vítima volta ao seu estado psicológico normal. De acordo com a autora, com os estressados o repouso é reparador e melhores condições de trabalho permitem recomeçar. Mas com uma vítima de assédio, a vergonha e a humilhação persistem por um longo

tempo, mesmo quando o quadro se altera um pouco. Embora o estresse não possa ser caracterizado como assédio, este pode ocorrer associado com a intenção de causar humilhação e de excluir o outro e, com as reiteradas hostilidades o sofrimento tem a possibilidade de vir a ser percebido como assédio moral. (BACCHI; PINHEIRO; PINTO, 2012; HIRIGOYEN, 2006; PAMPLONA FILHO, 2013).

O assédio sexual também é capaz de atingir a integridade psicológica da vítima, assim como o assédio moral, no entanto, ambos são fenômenos distintos. No assédio sexual, o ato para ser caracterizado como tal deve ser praticado por um superior hierárquico a um subordinado, em uma relação assimétrica de poder. Neste tipo de assédio, não há por parte do agressor um desejo de destruir a vítima, mas sim de obter favores sexuais por meio de chantagem, dado que há uma relação de poder desigual entre as partes. No assédio sexual, a duração da agressão não é fator primordial, pois este pode ser relativamente curto. Entretanto, é uma violência que incomoda a vítima, interfere em suas relações, degrada o ambiente de trabalho, além de ser considerado humilhante para a pessoa assediada. Geralmente, a agressão se manifesta por meio de contato físico indesejável, insinuações e piadas grosseiras, comentários jocosos, ameaças, fofocas, difamações, ironias e exibição de material pornográfico associados a promessas de promoção profissional. E embora, homens também possam ser assediados sexualmente, normalmente, ocorre de ser uma mulher sendo assediada por um homem, muito em razão da sociedade machista ainda existente. E assim como o estresse, é possível o assédio sexual tanto dar origem ao assédio moral, quando, por exemplo, o assediador ser rejeitado e por este motivo passa a assediar moralmente a vítima, quanto pode ser originado por um caso de assédio moral (BARRETO, 2003; FREITAS, 2001; SOARES, 2015).

No caso da deterioração do ambiente de trabalho é possível este ser indicativo de assédio moral quando direcionado a um trabalhador ou a um grupo com a intenção de o isolar ou degradar, contudo, se todos os trabalhadores são atingidos pelas más condições do ambiente mal estruturado, pouco iluminado, ou insalubres, então o caso não pode ser percebido como assédio moral (BACCHI; PINHEIRO; PINTO, 2012; HIRIGOYEN, 2006).

Outras situações que podem ser confundidas com assédio moral são as imposições profissionais e o poder disciplinar. Todas as organizações apresentam normas e regras, imposições que são feitas a todos os trabalhadores. As decisões que a empresa toma, desde que de forma legítima, no que diz respeito à organização do trabalho, e estando de acordo com o contrato de trabalho não devem ser vistas como um assédio moral. Mesmo a cobrança por produtividade só é possível ser considerada como assédio se o administrador incorre em abuso.

Também não é assédio moral as críticas construtivas e as avaliações do profissional (HIRIGOYEN, 2006; PAMPLONA FILHO, 2013). Segundo Hirigoyen (2006 p. 35) no serviço público o sistema de avaliação pode ser percebido como assédio, pelo hábito de ser atribuído notas máximas ao servidor, e se o servidor por sua vez recebe uma nota menor, este se sente lesado, mesmo que não tenha sido está a intenção do avaliador.

O *burnout* diferente do assédio moral é uma síndrome de esgotamento emocional, em que há uma intensa fadiga física e mental, ocorrendo em consequência de um estresse laboral crônico. É um fenômeno que acomete com mais frequência com os profissionais da saúde e professores. Podendo ter como causa a falta de condições de trabalho e de recursos, ou pela intensa dedicação do trabalhador, que levam à desmotivação ou ao desgaste físico e mental. O problema, contudo, também pode ser desencadeado pelo assédio moral, embora, como se vê, o *burnout* está mais relacionado com as condições do trabalho do que com uma violência laboral (MARTINS, 2017; PAMPLONA FILHO, 2013).

Certos administradores possuem um comportamento despótico, e submetem seus subordinados a uma terrível pressão, ou os tratam com violência, injúrias e insultos em uma total falta de respeito. Situações como estas são definidas por Hirigoyen (2006, p. 28) como gestão por injúria. Com o objetivo de aumentar o desempenho dos empregados, o gestor, muitas vezes despreparado, se utiliza da coação como "incentivo". No entanto, este tipo de agressão não se caracteriza como assédio moral, pois é uma atitude dirigida a todos da organização e os ataques são explícitos, diferentemente do assédio moral em que são velados e sutis (HIRIGOYEN, 2006; PAMPLONA FILHO, 2013).

Em relação ao assédio organizacional, este é classificado como sendo uma forma de assédio moral (MARTINS, 2017). No entanto, Soboll (2008) descreve o assédio organizacional como uma forma de administração por injúria, por estresse e por medo, com o objetivo de aumentar a produtividade, diminuir os custos, manter o controle sobre o trabalhador e reforçar a submissão de modo subjetivo às regras da organização e excluindo aqueles empregados indesejáveis (BATTISTELLI; AMAZARRAY; KOLLER, 2011; SOBOLL, 2008). Enquanto o assédio moral, que Soboll, Miara e Moscalewsky (2017) denominam como assédio moral interpessoal, é caracterizado por sua pessoalidade, em que há um agressor e uma vítima alvo, o assédio organizacional é um processo contínuo de hostilidades, estruturado via política organizacional ou da gerência, atingindo a todos os trabalhadores, sem distinção entre um e outro. Este é utilizado como uma estratégia de gestão, fazendo parte da política da empresa. Além disso, o assédio organizacional não é usado para destruir o outro, mas sim como um

“incentivo” nada sútil por parte do gestor, para que o assalariado trabalhe mais e mais rápido, para que a organização se desenvolva. Outro propósito do assédio organizacional seria o de forçar o trabalhador a se demitir, sem que a empresa tenha que pagar pela sua demissão (BAIBICH; LISBOA, 2015; SCHATZMAM *et al.*, 2009; SOBOLL, 2008).

Por ser uma questão da instituição o assédio organizacional não pode ser visto como uma questão pessoal entre o gestor e o trabalhador, mas sim como um problema da política de gestão da empresa, apesar de que alguns gestores possam abusar de seu poder, ao colocar em prática atitudes abusivas, se aproveitando da cultura da organização. São exemplos de práticas de assédio organizacional a gestão por estresse, gestão por injúria, gestão por medo, exposições constrangedoras de resultados, premiações negativas, ameaças, cobranças exageradas, metas abusivas e cada vez maiores, humilhações, constrangimentos, exposições degradantes, entre outras. Tais atitudes, geralmente, são praticadas por gestores ou representantes da organização, a fim de alcançar os objetivos da organização. Mas ainda que não seja um assédio moral, o assédio organizacional tem consequências para o trabalhador, afetando sua saúde física e mental, além de suas relações sociais e familiares, do mesmo modo que o assédio moral e por isso deveria ser considerado prática inaceitável em uma organização (BAIBICH; LISBOA, 2015; SCHATZMAM *et al.*, 2009; SOBOLL, 2008).

Bem como o assédio moral, o assédio organizacional é diferente das imposições profissionais e do uso do poder diretivo do empregador, que é legítimo em suas exigências por desempenho e produtividade, desde que ambas as partes estejam de acordo e não haja abuso de poder ferindo a dignidade do outro (SOBOLL, 2008).

Resumindo esta seção, a diferenciação da prática de assédio moral de outras hostilidades laborais que podem ocorrer no ambiente de trabalho, Hirigoyen (2006) e Soboll (2008) procuram, principalmente, distinguir o assédio moral de agressões pontuais, que não possuem características de repetição e sistematização e assédio organizacional e nem direcionalidade, sendo uma atitude da organização e não de um indivíduo dirigido a outro, além de outras ações como estresse profissional, conflitos, assédio sexual e tirania. Já Schatzmam *et al.* (2009) e Valadão Júnior e Mendonça (2015) argumentam que o caráter processual do assédio moral é o principal diferencial entre esta agressão e as demais violências laborais. tem-se que no ambiente de trabalho ocorrem diversas formas de violência laboral, dentre elas o assédio moral, que é uma violência psicológica que ocorre no local de trabalho, de forma direcionada, frequente e por um longo período de tempo. Como exemplo de hostilidades diferentes do assédio moral tem-se o assédio sexual, conflitos saudáveis, agressões pontuais, assédio

organizacional, entre outros. Porém, apesar de tais hostilidades não poderem ser consideradas como assédio moral, assim como este, qualquer hostilidade laboral é passível de causar danos ao assediado e à organização, e, portanto, devem ser prevenidas e combatidas. Quanto

2.3. A OCORRÊNCIA DO ASSÉDIO MORAL

O assédio moral é passível de ocorrer em qualquer organização, porém, este é favorecido pelas condições e características da própria empresa, fazendo com que alguns locais sejam mais predispostos ao assédio moral do que outros. Os casos de assédio moral são mais facilmente observados em locais caracterizados por suas estruturas hierárquicas e procedimentos rígidos, aonde as funções são flexíveis e por isso de difícil definição, permitindo que qualquer um possa ser responsabilizado por erros cometidos (CARAN *et al.*, 2010; HIRIGOYEN, 2006). A prática, também pode ser observada em ambientes competitivos, com estilo de gerenciamento orientado para o resultado, opressivo e não intervencionista, com mudanças organizacionais ou com mecanismos de comunicação deficiente e política de comportamento dos empregados informal (KEMP, 2014). O assédio, ainda, é observado em locais que estão passando por mudanças, restruturações e cortes de custos (MERILÄINEN *et al.*, 2016).

É por apresentarem diversas dessas características citadas, como ambiente opressivo, estrutura hierárquica, entre outras, que Hirigoyen (2006) e Kemp (2014) argumentam que o assédio moral é mais comumente observado na indústria de construção, da saúde, no setor terciário, no ensino, na polícia e no setor público, em razão de suas características. Segundo Zapf *et al.* (2011) os locais onde há um maior risco de sofrer assédio moral são os setores social e de saúde, educacional e administrações públicas, todas pertencentes ao setor público. Já para a Organização Mundial de Saúde [OMS] (2011) os locais com maiores riscos de se acontecer o assédio moral são os setores: de assistência médica, administração e defesa públicas, além dos setores de transportes, comunicações, hotelaria, restaurantes e no de ensino. O assédio moral representa uma importante preocupação em segurança e saúde em todos os locais em que estão presentes, contudo daremos ênfase no assédio moral existente nas organizações públicas e de ensino.

2.3.1. ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

O assédio moral parece existir em todos os setores laborais. No entanto, apesar de existir divergências de um país para outro e variações entre as pesquisas, na maioria dos países o assédio moral aparenta ser mais recorrente na administração pública do que na privada (RODRIGUES; FREITAS, 2014; ZAPF *et al.*, 2011). Fato que pôde ser observado por Ariza-Montes, Leal-Rodríguez e Leal-Millán (2015), cuja pesquisa mostrou uma taxa de prevalência de assédio moral nos trabalhadores europeus da inciativa privada de 3,7%, enquanto a dos servidores públicos era de 5,6%.

Nas empresas privadas o assédio moral é favorecido pelos modelos de gestão que primam pela competitividade e produtividade, estimulando a degradação do ambiente laboral (SOARES, 2015). Nas organizações públicas diversos são os fatores que podem levar ao assédio moral, sendo um dos principais o modelo burocrático, hierarquizado, com rigidez nas relações entre superiores e subordinados, principalmente, do tipo vertical descente. Nessas instituições pode-se observar: elevados níveis de exigências e pressão, mudanças repentinas, confusão ou escassez na comunicação, atrito nas relações entre subordinados e superiores hierárquicos, falta de reconhecimento no trabalho, relações que se baseiam na competitividade, individualismo e falta de ética, que são estimuladas em oposição às relações solidárias, entre outras situações que com o tempo podem levar à violência laboral e ao assédio moral. Caso agravado ainda mais, quando a cultura organizacional aprova o comportamento de assédio moral ou não o reconhece como um problema, o que leva os funcionários a considerarem que este é permitido, ou, ainda, quando negam a existência do assédio moral dentro da organização (HELOANI; BARRETO, 2015; RODRIGUES; FREITAS, 2014)

Pellegrini *et al. (*2016) alegam que algumas características da cultura brasileira influenciam a estrutura interna das organizações e a ocorrência do assédio moral nestas, principalmente, dentro do setor público. Dentre estas características, as mais comuns seriam: o clientelismo político, o favoritismo e privilégios, que levam a percepção de que há injustiças, desigualdades e incoerências entre o discurso e a prática. Também seria possível perceber a má gestão, além da burocracia excessiva, influência política e limitação dos recursos disponíveis. Nos órgãos públicos a luta pelo poder seria um indício das relações com pessoas poderosas ou grupos dominantes e da luta por influência.

Tolfo e Nunes (2017) lembram que a impessoalidade, em que não deve haver nem privilégios a uns, nem discriminações a outros é um dos princípios fundamentais no serviço público. Sendo assim ações de favoritismo, perseguições e interesses particulares se sobrepondo aos coletivos deveriam ser vedados aos servidores. No entanto, o que se observa em muitas organizações públicas brasileiras é o paternalismo, a flexibilidade, a lealdade as pessoas, o formalismo, além de quebra de regras e vedações e descumprimento de deveres e obrigações provenientes do Código de Ética dos Servidores Públicos (BRASIL, 1994). Tudo aliado a uma cultura de impunidade, que favorece situações de abuso de poder, constrangimentos, humilhações e as violências presentes no assédio moral (TOLFO; NUNES, 2017).

Para os autores investigados por Cahú *et al. (*2011) em um levantamento de artigos que tratavam do assédio moral, a razão para esta prática ser frequente no serviço público seria o grande número de pessoas empregadas, as condições inadequadas de trabalho e a falta de preparo de alguns superiores. Contudo, em um dos artigos a investigação teria ressaltado que, uma das razões para a ocorrência do assédio se devia a uma redução nos quadros funcionais, devido a programas de demissão voluntária e à falta de concursos para repor os servidores que se aposentaram ou a não reposição de servidores que se afastaram por motivo de doença.

Outro fator que pode ser contribuinte para a prática de assédio moral na administração pública seria a estabilidade do servidor público. A estabilidade no serviço é direito garantido pela constituição a todos os servidores públicos concursados e efetivos dos municípios, estados e governo federal, sendo tida como meio de proteção contra discriminação e como uma garantia de igualdade nas condições de trabalho entre os servidores, além de aumentar a participação do servidor na política. Uma vez adquirida a estabilidade, só é possível o servidor ser exonerado em caso de sentença judicial transitada em julgado, por processo administrativo ou por avaliação periódica de desempenho. Embora o assédio moral não esteja previsto na legislação brasileira o servidor pode ser enquadrado no Art. 11 da Lei nº 8.429/1992 (Lei de Improbidade Administrativa) que define como ato de improbidade a conduta que atenta contra os princípios da administração pública qualquer ação ou omissão que viole os deveres de honestidade, imparcialidade, legalidade, e lealdade às instituições (BRASIL, 1992; SILVA; STRAPAZZON, 2015).

Apesar disso, a estabilidade tanto do assediador quanto do assediado pode ser motivo para o assédio. A estabilidade dá uma “proteção” ao agressor pois este não pode ser demitido, a não ser que cometa uma falta grave, passível de ocasionar a perda da estabilidade (TOLFO; NUNES, 2017). Quanto ao assediado, o servidor em estágio probatório, em muitos casos, se

encontra em situação de assédio em que, normalmente, o agressor o ameaça com a reprovação no estágio (CHAPADEIRO, 2015; KATREIN; MARCASSA, 2017; SILVA; STRAPAZZON, 2015). Muitos servidores em estágio probatório são obrigados a trabalharem em situações precárias, em atividades que vão além de suas funções. Sem poderem reclamar, estes se encontram em uma situação vulnerável à agressão, pois dependem de uma avaliação favorável para garantir sua aprovação no estágio e efetivação no serviço (ZANIN *et al.*, 2015; ZANIN; KUNZLE, 2015). Em alguns casos, como observado por Venetoklis e Kettunen (2016) na Finlândia, servidores eram assediados para que pedissem exoneração porque o governo queria reduzir a folha de pagamento, mas não podia demitir os servidores estáveis.

O assédio nas organizações públicas tem um caráter mais impiedoso do que nas privadas. Nas empresas privadas além do assédio ser mais explícito do que nos órgãos públicos, a duração do processo é menor, se resolvendo, geralmente, em menos de um ano e, normalmente, terminando com a saída do assediado assim que a agressão é denunciada, pois tais organizações procuram evitar arcar com as despesas de um funcionário improdutivo. Porém, nas organizações públicas o assédio pode ocorrer por anos, Hirigoyen (2006) descobriu uma média de mais de 3 anos com consequências perniciosas e resultados dramáticos à saúde do servidor. Além da estabilidade, que contribui para este prolongamento do processo, há ainda a proteção das pessoas pelas organizações.(CARAN *et al.*, 2010; HIRIGOYEN, 2006; PELLEGRINI; GONÇALVES; TOLFO, 2016; VENETOKLIS; KETTUNEN, 2016). Proteção que ocorre devido as relações de parentescos e amizades, mantidas tanto dentro como fora destas organizações, que influenciam a aquisição de cargos e de benesses e que em alguns casos pode levar ao arquivamento de investigações (CÂMARA; MACIEL; GONÇALVES, 2012).

2.3.2. ASSÉDIO MORAL NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Consta na OMS (2007) que todos os trabalhadores deveriam poder aproveitar condições de trabalho que não fossem prejudiciais à sua saúde e ao seu bem estar. No entanto, as instituições de ensino superior podem ser vistas como incubadoras de doenças laborais tais como *burn out* e assédio moral. Juntamente com as instituições de saúde, as de ensino são as organizações do setor terciário mais expostas ao assédio moral, devido a problemas da própria organização, tais como a estrutura hierarquizada e procedimentos rígidos, nas relações superior – subordinado, além da não definição das funções, o que possibilita a todos a culpar o outro (CARAN *et al.*, 2010). De acordo com Justicia *et al.* (2007) diversos estudos colocam a

incidência do assédio moral no setor educacional entre 3,5% a 25% dos casos. Segundo os autores uma enquete europeia, realizada por Di Martino, Höel e Cooper (2003) apontou que 12% dos trabalhadores assediados pertenciam ao setor educacional; já um relatório irlandês da Autoridade de Saúde e Segurança (HSA) (2001) assinalou que a incidência de assédio no sistema educacional era de 12,1%, colocando o setor como o segundo mais afetado pela prática. E por fim, Justicia *et al.* (2007) observaram em um estudo realizado por Björkqvist, Österman e Hjelt-Bäck (1994), que em uma comunidade universitária revelava uma taxa de vítimas do assédio moral de 17%. Conforme informado pelos autores, as variações das taxas se devem em função do país, da definição do problema, da amostra dos participantes, do instrumento de medida, dos critérios de avaliação, entre outros.

Nas universidades, a burocracia aliada aos excessos de volume de trabalho, corporativismo, estruturas rígidas quanto às relações de trabalho entre superiores e subordinados, e ainda ao tecnicismo, objetivos complexos, pressões dos grupos políticos e crescente demandas por resultados, fazem destas locais favoráveis ao assédio moral. A despeito de serem espaços que promovem valores e ética profissional, as universidades se mostram presas à violência moral, que em muitas vezes são motivadas pela necessidade do agressor de se impor ou mostrar poder sobre o outro. O assédio moral nas universidades pode ser observado tanto em relações entre docentes, quanto entre docentes e técnicos, e nas relações entre docentes e alunos, isto em qualquer direção hierárquica. Sendo possível observar uma deficiência na comunicação entre chefias e subordinados, docentes e discentes e entre colegas. (ARANCIBIA, 2015; CARAN *et al.*, 2010; NUNES; TOLFO; NUNES, 2013; PAIXÃO *et al.*, 2013; TOLFO; NUNES, 2017).

Nos últimos anos as instituições de ensino superior públicas tiveram um aumento do número de alunos de graduação e pós-graduação, mas este aumento não se estendeu de forma significativa ao quadro de servidores, técnico-administrativos e docentes, acarretando uma sobrecarga de trabalho para todos os servidores. Toda essa transformação se deu em um contexto em que as condições de trabalho se encontram degradadas e os salários defasados, levando pesquisadores e gestores a se aliarem à iniciativa privada, em parcerias que auxiliam a manutenção das pesquisas e dos laboratórios, mas que têm como consequência uma pressão ainda maior sobre os servidores, tornando o ambiente ainda mais favorável ao assédio moral (ZANIN; KUNZLE, 2015).

Referente às formas de assédio moral nas universidades, Justicia *et al. (*2007) observaram em pesquisa com servidores, técnico-administrativos e docentes que os métodos

Autoridade de Saúde e Segurança (55,3%), não levar em conta a opinião das pessoas (53,7%), criticar sem fundamento (46%), menosprezar o esforço (45,3%), exclusão social (41,7%), limitar as tarefas sem justificativa (37%), propagar rumores falsos (34,7%) e sobrecarga de trabalho (31,7%). Sendo que a maior parte dos assédios (76,3%) teria se dado na direção vertical descendente, do superior para o subordinado, porém os autores ressaltam o alto número de assédio misto na instituição (55,3%).

Nas instituições de ensino superior se observa uma deficiência na comunicação entre chefias e subordinados, docentes e discentes e entre colegas, levando a um isolamento dos docentes, que têm que lidar com pressões, ordens de terceiros, supervisores e expectativas pré-concebidas. Além de terem de lidar com os desafios da graduação e pós-graduação, os docentes pesquisadores ainda enfrentam cobranças por mais pesquisas, publicações de artigos em revistas indexadas e participações em eventos, pois assim terão melhor pontuação em suas avaliações. Mesmo porque se o docente quiser fazer parte de um programa de pós-graduação este tem que mostrar produtividade, principalmente, em artigos, sendo cortado do programa aqueles que não atingem a "produtividade ideal" (CARAN *et al.*, 2010; COSTA *et al.*, 2015; MARTIN, 2015; ZANIN *et al.*, 2015). Para Martin (2015) é esta dinâmica de avaliação que atualmente define as tarefas "convenientes" a serem realizadas. Tais fatos desencadeiam uma competitividade por disputas por cargos, financiamentos e publicações de pesquisa, podendo esta disputa favorecer o processo de assédio no ambiente das instituições de ensino superior (CARAN *et al.*, 2010). Com alguns docentes pesquisadores, é possível ser notado uma busca pela notoriedade, levando a rivalidades, disputas e adoção de práticas ilícitas, como a apropriação das ideias ou pesquisas de outro, com a finalidade de superar os demais em quantidade de pesquisa e publicações. Em alguns casos, é provável ocorrer que superiores hierárquicos se incomodem com o sucesso do pesquisador e passem a assediá-lo moralmente (RODRIGUES; FREITAS, 2014).

Sobre os comportamentos existentes nas universidades e o assédio moral, Martins (2015, p. 580 – tradução da autora) afirma que:

> Esta combinação tem causado ou aprofundado dentro de algumas universidades dinâmicas tóxicas nas quais acumular poder, prestígio e recursos financeiros, autoridades individualmente ou como equipe de gestão, professores de tempo integral em particular ou organizados em grupos, administrativos, por iniciativa próprios, por ordens superiores ou em associação com outros, combinações de tudo acima e um longo etecetera, não hesitam em anular aqueles que consideram uma ameaça a seus interesses, dissidentes ou descontentes; eles são alvo de represálias de todos os tipos, abuso emocional individual e, até mesmo, alvos de assédio moral. Tão pouco hesitam em apropriar para si de iniciativas alheias para seu brilho e popularidade pessoal. Estes

> são alguns dos muitos comportamentos negativos observados em algumas IES de hoje.

Ao serem entrevistados, os docentes de uma universidade federal relataram como causas do assédio moral na instituição a inveja, a competição entre docentes, conflitos interpessoais, abuso de poder, autoritarismo, gestão sob pressão, despreparo da gestão, falta de punição aos agressores, entre outras (NASCIMENTO; ARAÚJO, 2014). Já Cahú *et al. (*2011) observaram, em levantamento em periódicos que tratavam sobre o assédio moral, que as principais formas de assédio moral experimentadas pelos docentes seriam: pressão do chefe, por não aderirem à reforma curricular; ameaças de legitimidade no cargo; desistência de concurso por intimidação de membro da banca; pressão em casos de concurso para ingressos e ou alterações de funções na carreira do docente; imposição de cargos e atividades aos menos titulados sem o consentimento deste. Nascimento e Araújo (2014) puderam observar em seu estudo algumas destas motivações para o assédio, mas o que chamou a atenção dos autores foi a expansão do ensino superior, ocorrida nos últimos anos, sem que tenha havido a contratação proporcional de professores, acarretando carga horária excessiva de trabalho, queda na qualidade do ensino e na produção acadêmica, elevando ainda mais as possibilidades de assédio moral na instituição.

Feijóo (2015) argumenta que nas universidades particulares os docentes, que são em maioria interinos, sofrem com desqualificação, horários de aulas dispersos e desconfortáveis, controle no programa da disciplina, manipulação da avaliação realizada pelos discentes, redução das horas de ensino, entre outros. Já nas universidades públicas o assédio moral é marcado mais por jogo de poder e controle do que por produtividade e eficácia, devido a uma cultura institucional baseada na hierarquia, no poder e no controle, embora haja, como argumentado por Cahú *et al. (*2011), uma excessiva cobrança por produção aos professores da pós-graduação. Nestas instituições públicas, o assédio se dá pela desvalorização, exclusão de reuniões, remoção de suporte logístico, boicotando teses de doutorado, prolongando indefinidamente a entrega da versão final e da defesa, não divulgando informações essenciais, entre outros. Quanto à frequência de assédio moral Caran *et al. (*2010) constataram que 40,7% dos docentes entrevistados afirmaram terem sido assediados e 18,6% disseram que talvez o tivessem sido. Sobre estes últimos números os autores discutem que por ser um assunto polêmico e de delicada abordagem, talvez os respondentes tenham se sentido intimidados em responder afirmativamente que tinham sido assediadas ou talvez não compreendam o conceito de assédio moral e por isso teriam ficado com dúvidas quanto à resposta da questão.

Nas instituições de ensino além do assédio moral entre os servidores, ainda é possível de acontecer o assédio entre docentes e discentes, que embora não seja uma relação laboral, é vista como uma relação de poder hierárquico, com o professor na posição de superior e o aluno na de subordinado. O assédio entre aluno e professor tem a possibilidade de se dar tanto na direção vertical descendente, do professor para o aluno, como na vertical ascendente, em que o aluno é quem assedia o professor. No assédio do docente para o discente são categorizados 12 tipos diferentes de assédio que podem acontecer: agressões físicas; agressões verbais; ameaças; acusações agressivas e infundadas; assédio sexual; comentários indecorosos, depreciativos e preconceituosos; tratamento discriminatório e excludente; rebaixamento da capacidade intelectiva do aluno; desinteresse e omissão; uso inadequado de instrumentos pedagógicos, com prejuízo ao aluno; recusa em realizar o seu trabalho e; abandono do trabalho de sala. Algumas das atitudes que estão compreendidas dentro destas categorias são: redução da nota devido a critérios não igualitários nas correções de provas e trabalhos, professor fazendo sermões ao invés de ensinar, espalhando rumores falsos, se utilizando de forma abusiva do trabalho do aluno sem que este seja remunerado, entre outras ações que constrangem e humilham o aluno (GALLINDO, 2008; MARTIN; GOODBOY; JOHNSON, 2015; MUNIZ; MACHADO; VIEIRA, 2011; PAIXÃO *et al.*, 2014). Na visão dos alunos as situações de constrangimento e humilhação por parte do professor ocorrem devido ao descontrole do docente, após constantes atritos entre o discente e o docente, que por não terem sido solucionados culminam no assédio moral (CAHÚ *et al.*, 2011). Muniz, Machado e Vieira (2011) em pesquisa com alunos de administração encontraram que 40,3% dos discentes tinham a percepção de terem sido assediados por um ou mais dos seus professores, sendo que a agressão física e atos discriminatórios foram as categorias mais citadas por estes alunos. No entanto, os próprios autores declaram que muitas das práticas relatadas pelos alunos estão mais para comportamento agressivo presente nas relações, do que para assédio moral, embora isso não tire a gravidade das ações dos professores, mas isto demostra que a frequência de assédio moral nestes casos pode não ser tão alto quanto os números levam a crer.

Os professores de pós-graduação sofrem uma pressão, ainda maior que seus pares que só trabalham com graduação, pois desses são exigidos prazos e cobranças que vão manter o Programa, assim como a sua ligação nestes. Esta pressão e cobrança, por prazos e trabalhos, acaba recaindo sobre os estudantes de pós-graduação (NUNES; NETO, 2018). Conforme o observado por Nunes e Neto (2018), os alunos pós-graduandos relatam sofrerem assédio, por parte de seus professores do tipo relacionado ao trabalho, em que maior queixa é a quantidade

excessiva de leitura exigida aos alunos; do tipo pessoal, em que o preconceito por parte do agressor dava origem a agressão. E, assédio por intimidação física e sexual, em que as atitudes mais comuns do agressor era gritar, apontar o dedo e empurrar a vítima. Segundo os autores, as relações de proximidade entre docentes e discentes da pós-graduação aumenta a possibilidade de ocorrência de conflitos, perseguições e hostilidades, tornando assim a situação de assédio real e perigosa. Situações que precisam ser combatidas pois, apesar do excesso de estudos a realização de uma pós-graduação não necessita ser fonte de sofrimento.

No que se refere ao assédio moral praticado por discente contra os docentes, Franco e Ribeiro (2009, p. 60) afirmam que para ser enquadrado como tal é necessário que a ação contenha os elementos exigidos para a caracterização do fenômeno. Sendo que este deve ser bem analisado a fim de evitar a banalização desta violência pela instituição. Para os autores uma das razões que podem levar ao assédio moral, por parte dos alunos em direção a um determinado professor, é o preconceito quanto ao que pode ser diferente deste docente tal como: condição social, aparência física, orientação sexual entre outros motivos (FRANCO; RIBEIRO, 2009).

Gallindo (2008) destaca que podem ser observados, no comportamento dos alunos para com o professor, atitudes de desrespeito, sarcasmo, falta de atenção de modo intencional, provocações, perturbações da ordem na sala de aula e na escola em geral, abusos em função do poder econômico com ameaças à integridade física do docente, entre outras. Sendo que as duas últimas seriam as atitudes que atualmente se tornaram mais corriqueiras (PAIXÃO *et al.*, 2013). Quanto ao assédio moral entre discentes, no Brasil este é mais comumente denominado de *Bullying* (FRANCO; RIBEIRO, 2009).

Segundo Cahú *et al. (*2011) e Nunes e Neto (2018) os discentes têm como principal assediador o professor, devido a semelhança de relação entre superior hierárquico e subordinado. Já para o docente a principal forma de assédio moral é o assédio horizontal, ou seja, partindo dos colegas, por motivos que podem ser as disputas internas para obtenção de poder e a necessidade de reconhecimento.

Um problema que surge no caso dos docentes que adoecem nas instituições públicas, em decorrência ao assédio moral, é a impossibilidade de estes serem transferidos para outras unidades, mesmo que temporariamente, como acontece com os demais servidores, que podem pedir remoção para outra localidade. Com os docentes, estes têm que permanecer no ambiente que o adoece, pedir licença ou aposentadoria (ZANIN; KUNZLE, 2015).

Contudo, as universidades são formadas por docentes e técnico-administrativos, e ambos convivem em um ambiente obsoleto, rígido e altamente burocratizado, com muitos espaços de poder, onde é comum o abuso de poder pelos superiores e, podendo o assédio moral influenciar na qualidade do ensino mesmo quando ocorrendo entre os técnico-administrativos (JUSTICIA *et al.*, 2007; NUNES; TOLFO; NUNES, 2013). Sendo assim Nunes (2011) pesquisou a totalidade dos servidores, técnico-administrativos e docentes, de uma IFES, e 47,7% dos participantes disseram que assédio moral é comum no ambiente universitário, e destes respondentes, 27,6% se disseram vítimas do assédio moral. No entanto, estes números podem não condizer com a verdade, devido à falta de conhecimento sobre o tema e da ignorância de que a situação na qual se encontra não é normal dentro de um ambiente de trabalho (NUNES; TOLFO, 2015). Há ainda a possibilidade de acontecer do assédio moral ser confundido com outros tipos de atitudes hostis laborais, com estresse, pressão no trabalho, com um conflito ou mesmo com um desentendimento (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008). Ainda na pesquisa de Nunes (2011) 81,4% dos servidores afirmaram que desde a sua entrada na instituição o tema assédio moral nunca foi abordado nas capacitações e treinamentos realizados (NUNES, 2011).

Meriläinen *et al.* (2016) discutem a importância de se intervir na prática de assédio e a exterminá-la dentro das instituições de ensino. Isto porque, além das consequências que o assédio moral pode causar na instituição de ensino, para o assediado, testemunha, sociedade e organização, o assédio dentro da universidade pode ainda impactar na vida profissional de seus estudantes. Isto porque, os estudantes que estão sendo preparados pelas universidades para o mercado de trabalho, podem tomar o estilo de gerenciamento e clima organizacional observado dentro da instituição como exemplo de modelo a ser seguido e replicado em suas futuras profissões.

Porém, tanto Hirigoyen (2006), quanto Meriläinen *et al.* (2016) alegam que embora seja frequente o assédio moral dentro das instituições de ensino, poucas são as pesquisas realizadas neste campo. Em seu livro de 2002, Hirigoyen observou apenas um trabalho, e passados 16 anos, apesar da quantidade de publicações ter aumentado, o que se observa, ao menos no Brasil, é que ainda são poucas as publicações sobre o tema na área de educação. Em 68 artigos encontrados sobre o assédio moral em dois bancos de dados, SciELO e Scopus, esta autora identificou apenas nove publicações realizados em uma instituição de ensino. Quanto ao objeto de estudo destes artigos, autores como Nunes e Tolfo (2013,2015); Guimarães, Cançado

e Lima (2016); Tolfo (2017) e Ventura *et al.* (2018) observaram a ocorrência do assédio moral nas instituições de ensino, em docentes e técnico-administrativos.

No entanto, muitas das pesquisas sobre assédio moral nas instituições de ensino superior (CARAN *et al.*, 2010; MUNIZ; MACHADO; VIEIRA, 2011; NASCIMENTO; ARAÚJO, 2014; PAIXÃO *et al.*, 2013, 2014; RODRIGUES; FREITAS, 2014) discutem o assédio moral em docentes, principalmente, na relação entre docente e discente. A explicação deste fato pode estar na própria razão de ser das universidades, que são centros voltados para o ensino, pesquisa e extensão. Alguns servidores técnicos também possuem diplomas e são pós graduados, como lembra Martin (2015), contudo, estes não têm a responsabilidade de ensino e pesquisa, como os docentes de quem são cobrados que sejam professor e pesquisador, em um ambiente cada vez mais exigente por resultados, mas que em contrapartida não oferece a este as condições ideais, sendo por isso local fértil para as doenças do trabalho e as violências laborais.

2.3.2.1. O assédio moral nas universidades federais

Em se tratando de estudos sobre o assédio moral realizados nas instituições federais de ensino superior brasileiras, diversos trabalhos de dissertações e teses podem ser encontrados no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes. Contudo Thiago Nunes (2011, 2016) vem se tornando uma referência no tema ao, juntamente com outros autores, como Suzana Tolfo, transformar suas pesquisas realizadas com servidores docentes e técnico-administrativos de uma IFES da região Sul, em vários artigos aonde retrata o assédio moral, entre os servidores técnico-administrativos e docentes, no contexto da IFES (NUNES; NETO, 2018; NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019; NUNES; TOLFO, 2015; NUNES; TOLFO; NUNES, 2013; entre outros artigos).

Com o intuito de contextualizar o assédio moral nas IFES buscou-se artigos e dissertações em que os estudos foram realizados em uma instituição federal de ensino superior, no que se pode encontrar que, segundo o constatado Caran *et al.* (2010) e Nunes, Tolfo e Nunes (2013), o assédio moral, na percepção do servidor, seria uma prática comum no ambiente universitário, com uma alta quantidade, acima de 40%, de servidores que se dizem vítimas do assédio ou que teriam presenciado casos de assédio moral, cuja definição encontrada por Gomes

(2018), seria situações humilhantes e constrangedoras, imposição hierárquica, violência, perseguição, isolamento, abuso de poder e autoritarismo.

Em relação a ocorrência, o assédio moral aconteceria, principalmente, entre colegas de mesmo nível hierárquico, seguido do assédio do superior para o subordinado (NUNES; TOLFO, 2015). Sendo que, o assédio moral entre colegas se daria por disputas internas por poder, em que o assediador agiria ofendendo, agredindo verbalmente, criticando, isolando o outro, entre outras atitudes. No tocante ao assédio realizado pela chefia, foi verificado há necessidade de se capacitar melhor as pessoas que ocuparão os cargos de direção, pois o despreparo para comandar equipes de trabalho, desconhecimento de suas funções como chefe, das atividades do setor e das funções dos subordinados estaria contribuindo para o assédio nas instituições de ensino. Quanto ao assédio da chefia em si, a prática de assédio mais comum seria a do abuso de poder, que se revelaria na forma de isolamento, perseguições, desvalorizações e situações constrangedoras (GOMES, 2018; NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019; NUNES; TOLFO; NUNES, 2013).

Um ponto que ficou evidenciado por Gomes (2018) é que haveria diferenciações entres servidores técnico-administrativos e docentes no que tangia ao trabalho, e uma relação conflituosa entre ambos, ao ponto de parecer que não se tratava de pessoas que trabalham na mesma instituição. Segundo a autora, uns dos maiores conflitos, contribuinte para distanciamento entre os docentes e técnico-administrativos, estaria na forma equivocada de como os docentes exerceriam a função de chefia, em que tratariam os técnicos como funcionários particulares e não como colegas servidores. Porém os técnicos ressaltam que a IFES contribui com os conflitos, principalmente, pela cultura existente de diferenciação entre docentes e técnico-administrativos, ao colocarem os docentes, muitos dos quais sem veem como professores e não servidores, em uma posição superior aos demais trabalhadores da instituição. Além do mais o contexto da organização por um todo, política, modelo de gestão adotado e práticas cotidiana de avaliação e de pressão por resultados favoreceriam a prática do assédio moral dentro da instituição (GOMES, 2018).

Além do assédio moral envolvendo servidores, Souza (2018) encontrou junto à ouvidoria denúncias de assédio moral e outras hostilidades em que os alunos eram vítimas tanto de servidores, quanto de outros alunos, embora nesse caso o assédio é considerado como bullying. Quanto à Nunes e Neto (2018), estes concluíram que o assédio aos alunos de pós-graduação tem alta frequência, possivelmente devido a um desiquilíbrio de poder existente entre os discentes e os docentes, em que o professor investido de poder, tem a possibilidade de usar

de diversas estratégias para agredir o aluno. O assédio aos alunos de pós-graduação, pode partir tanto do orientador, quanto de outros docentes que tenham o orientador do aluno como desafeto, e por isso, agem por causa do orientador ou para atingir o orientador. Contudo, houve casos em que os alunos é quem foram encontrados como assediadores dos docentes, embora em menor quantidade.

Nunes, Tolfo e Espinosa (2019) verificaram que mesmo quando a universidade se diz contrária ao assédio moral, na percepção dos servidores, a universidade, raramente demonstraria seu posicionamento em relação ao assédio moral. Para os servidores a instituição não estaria agindo de modo a prevenir e combater o assédio moral por meio de ações educativas, e nem agindo de modo a punir os agressores. E a falta dessa clareza sobre os procedimentos adotados pela IFES em relação ao assédio moral, poderia ser uns dos motivos para o servidor não denunciar as agressões, visto que, para a maioria as delações não teriam o efeito desejado porque a universidade não tomaria nenhuma providência (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019; NUNES; TOLFO, 2013; NUNES; TOLFO; NUNES, 2013).

Ademais, Silva (2016) e Gomes (2018) observaram que para os servidores, além de muitos agressores serem protegidos pela chefia, as relações existentes nas instituições tem características autoritárias, baseadas na proteção de grupos, desconsiderando o profissionalismo em prol da troca de favores, atributos que estariam relacionados às ações dos assediadores, mas que também seriam fatores contribuintes para o descrédito nos processos administrativos da instituição. Guimarães, Cançado e Silva (2016) puderam comprovar caso de assédio em que houve paternalismo nas relações, autoritarismo e centralização de poder, além de privilégios e redes de influência. Mas além da deterioração das relações entre os servidores, estaria associado a esta, como foi observado por Freitas (2013), a deterioração das condições de trabalho, com falta de materiais, estrutura física insuficiente, sobrecarga de trabalho, trabalhos insalubres, desvio de função, entre outros, contribuindo para o assédio moral, porém, sendo as degradações uma forma de violência.

Em relação as consequências do assédio moral, Araujo (2014) constatou danos importantes à saúde dos servidores, com comprometimento de suas funções tanto administrativas, quanto as acadêmicas, no caso dos docentes. Prejuízos que teriam sido agravados pelo longo período de tempo pelo qual sofreram com a agressão. Como razões para a longa duração da prática de assédio ter-se-ia a impossibilidade de o chefe demitir o servidor, a morosidade e o corporativismo. Além dos danos ao assediado, Guimarães, Cançado e Lima (2016) pode observar consequências à instituição devido ao assédio moral, como degradação

do ambiente de trabalho, desmotivação dos servidores, gastos com indenização, entre outros. Danos que poderiam ter sido evitados se tive havido mediação dos conflitos, ou se a cultura organizacional não tivesse favorecido interesses pessoais, abuso de poder e manipulações perversas.

Quanto a percepção dos servidores sobre ações antiassédio, Nunes, Tolfo e Espinosa (2019) e Nunes e Tolfo (2015) verificaram que para os servidores a IFES não possui uma política antiassédio, e que falta ações de prevenção e combate ao assédio moral promovidas pela instituição, assim como de ações punitivas aos agressores. Além do mais, Gomes (2018) constatou que nenhum dos servidores, por ela entrevistados, participaram de treinamentos e capacitações de combate ao assédio moral. Situação que para Nunes, Tolfo e Nunes (2013) agravaria a ocorrência do assédio moral dentro da universidade, visto que um dos maiores problemas em relação à agressão seria o desconhecimento do fenômeno, suas características e situações que seriam consideradas hostis. Uma ressalva feita pelos autores é que nem todas as situações de assédio relatadas pelos servidores poderiam ser consideradas como assédio moral, pois não possuíam as características definidoras do assédio. A razão para isto pode estar na dificuldade do servidor em identificar o que seria assédio e o que não seria, fato que poderia ser contornado se houve ações de informação sobre o assédio moral e violências laborais, que assim como o assédio moral, não devem ser ignoradas, visto que também podem causar danos aos envolvidos.

Ainda como forma de prevenção ao assédio moral nas instituições de ensino, Gomes (2018) sugere mudanças nas formas de gestão e na organização do trabalho, que fosse diminuído as distancias entre os níveis hierárquicos, e tratamentos igualitários fossem dados a todos. Mas, apesar de algumas universidades federais se mostrarem omissas em relação a ações de combate e prevenção ao assédio moral, algumas universidades se mostram preocupadas em minimizar o assédio moral em seu âmbito, buscando promover ações antiassédio, com atividades informativas e de sensibilização a comunidade acadêmica, núcleo de estudos sobre o tema, formação de comitê para tratar do assunto, além de fornecer aos assediados canais de acolhimento (SOUZA, 2018).

Em síntese tem-se que os locais onde o assédio moral ocorre com maior frequência, são dados por Hirigoyen (2006) que afirma que este predomina no setor terciário, no ensino e na saúde. Caran *et al. (*2010); Hirigoyen (2006); Pellegrini *et al. (*2016); Venetoklis e Kettunen (2016) afirmam que a agressão tem alta incidência no serviço público. E Justicia *et al.* (2007) e Nunes (2011) detectaram uma alta taxa de assédio moral em ambiente educacional. Em

relação às organizações públicas, o assédio moral é favorecido pelo modelo burocrático, hierarquizado, com rigidez nas relações trabalhistas, entre outros fatores. No Brasil, ainda é observado o clientelismo político, o favoristismo e privilégios, má gestão, inlfuência política e limitação de recursos disponíveis, influenciado a ocorrencia do assédio moral na organizações. Além do mais, a estabilidade do servidor pode ser usada para proteger o assediador, que não pode ser demitido a não ser após processo transitado em julgado, por processo administrativo, ou por avaliação periódica de desemplenho. Mas de acordo com Stapazzon (2015), a estabilidade do servidor pode, também ser usada contra o assediado, que pode sofrer ameaças de reprovação no estágio probátorio, caso não se submeta as exigencias do assediador. A estabilidade, ainda contribui para que o assédio moral dure por mais tempo, em média 3 anos, tornando a agressão mais impiedosa do que no serviço privado, onde o assédio moral dura em média 1 ano.

Sobre as insituições de ensino, além das características semelhantes aos dos orgãos públicos, com excesso de burocracia e hierarquias, há, conforme Arancibia (2015), Caran et al (2010), Nunes, Tolfo e Nunes (2013), entre outros autores, os excessos de volume de trabalho, corporativismo, crescentes demandas por resultados, entre outros problemas fazem das instituições de ensino locais propicios ao assédio moral. Nestas a agressão pode ocorrer entre os docentes, entre docentes e técnico-admnistrativos, entre os técnicos-admisntrativos e, também nas relações entre docentes e discentes. Isto em todas as direções hierarquicas.

Analisando os estudos realizados nas IFES do País, pode-se perceber que o assédio existe dentro das instituições, ocorrendo entre servidores (entre docentes, entre técnico-administrativos e entre docentes e administrativos) e entre docentes e discentes, causando nas vítimas do assédio diversos danos. Outra constatação feita é que a maiorias das IFES não demonstram a seus servidores qual a sua posiçao quanto ao assédio moral, além de apresentarem uma cultura paternalista nas relações, autoritária, de centralização de poder, de privilégios a algumas pessoas de influência. Características que pode levar à disseminação do assédio moral e proteção ao agressor. Além do mais, poucas ações de combate e prevenção com ações informativas e de punição aos assediadores são percebidas.

2.4. PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL

As consequências do assédio moral atingem a vítima, a organização e a sociedade, por isso não deve ser tratado como fato isolado, com medidas individuais, de responsabilidade da vítima ou dos gestores. Contudo, ainda há muitas empresas e funcionários que acreditam que o assédio moral faz parte da vida do trabalhador, talvez influenciado pela ideia cultural de que o trabalho seja "sofrimento", "que se deve ganhar o pão com o suor do rosto", ou que se deva ser submisso e obediente ao superior (ACEVEDO; GONTO, 2017; MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008).

As organizações, tanto públicas quanto privadas, são responsáveis pelas consequências negativas, que as condições de trabalho e as estratégias do gerenciamento, possam causar à saúde, vida e integridade moral e física de seus funcionários. Visto que é dever das instituições garantir, proteger e promover ambientes e condições de trabalho seguros e saudáveis. Portanto, as medidas de prevenção e combate ao assédio moral também recaem sobre o empregador, que deveria agir de modo a garantir um ambiente de trabalho salubre, em que haja zero tolerância às violências laborais, além de igualdade e relação de confiança entre as pessoas (ACEVEDO; GONTO, 2017; BARRETO, 2013; COSTA *et al.*, 2015).

Para Meriläinen *et al.* (2016) é dentro da própria organização em que o assédio ocorre que está o local ideal para identificar, investigar e resolver os casos de assédio moral. Mas para que isso aconteça todas as diferentes partes da organização devem cooperar, recursos humanos, profissionais de saúde, gerentes e demais funcionários devem estar envolvidos na busca de uma solução do problema. Os autores ainda enfatizam a necessidade de se ter uma política que explicita as punições que vão sofrer os assediadores. A divulgação de casos, esclarecimento da definição do assédio moral, de suas causas e consequências e a conscientização de que esta prática deve ser combatida, devem ser para todos trabalhadores, em todos os níveis hierárquicos (ACEVEDO; GONTO, 2017; HELOANI, 2011). Pois como declara Heloani (2011, p. 52) "a informação é um antídoto eficaz e deve ser acessível a todos na organização".

Rodrigues, Freitas (2014) destacam que sem uma mudança na cultura organizacional e abertura de diálogos, o assédio moral se naturaliza na instituição, passando a ser percebido como algo comum, assim dificultando as ações de combate e prevenção. A conscientização de que deve haver respeito ao outro e não discriminação tem que acontecer com todos dentro da organização, desde o trabalhador com o cargo mais inferior na estrutura hierárquica, até os que estão no mais alto nível. A organização deve ainda repensar sua filosofia, pois qualquer política ou ação será ineficaz se não houver alteração nos fatores que levam à agressão (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017; RODRIGUES; FREITAS, 2014).

Quando eficientes, as medidas preventivas são o melhor meio para reduzir os casos de assédio. Como exemplo de atitudes, que poderiam ser consideradas pela organização podem ser citadas: a implementação de normas de conduta ou de um código de ética do servidor, com medidas de punição ao agressor; disponibilização de canais de comunicação ou denúncia; programas de capacitação tratando o tema; campanhas educativas, com pôsteres e palestras, entre outras ações (COSTA *et al.*, 2015; MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008; PAIXÃO *et al.*, 2013; RODRIGUES; FREITAS, 2014).

Escartín (2016), ao pesquisar sobre as intervenções antiassédio efetivas nas organizações, em trabalhos científicos, pôde observar que as ações de combate e prevenção devem ser relevantes e adaptadas ao contexto da organização. Para isso as ações, primeiramente, devem ser abrangentes, evitando que algum problema da organização que possa levar ao assédio seja negligenciado, como pode acontecer quando as intervenções acontecem de maneira focal. Em segundo, que as ações devem ser integradas, acontecendo simultaneamente em diferentes níveis (indivíduo, equipe, organização, entre outros). E, por fim, as ações de combate e prevenção devem responder às condições locais, refletindo o comprometimento dos líderes e funcionários da organização. Os resultados obtidos pelo pesquisador, levou-o a concluir que há eficácia das ações de combate e prevenção do assédio moral, ainda que o autor se mostre prudente nas conclusões, pois alega que a maioria dos estudos não teve como base uma teoria, um grupo de controle para efeito de comparação, os dados foram auto relatados e por terem sido os estudos apresentados dentro do contexto europeu.

A Organização Mundial de Saúde (OMS) (2011) preconiza que a prevenção ao assédio moral passa por três fases de intervenção:

- Primaria: são intervenções proativas que têm como objetivo reduzir os riscos de assédio moral. Como exemplo há as políticas e planos de ação antiassédio, registro de incidentes e concepção de ambientes psicossociais de trabalho que estejam ausentes de riscos bem como a reelaboração dos ambientes de trabalho.
- Secundárias: objetivam o aumento dos recursos individuais, através de formação, pesquisas com a equipe e resolução de casos/conflitos.
- Terciárias: visam reduzir e sanar os danos do assédio moral, por meio de acordos empresariais e programas de cuidados posteriores, aconselhamento e terapia.

Einarsen *et al.* (2017) discutem que primeiramente as ações do assédio moral têm características preventivas ou de como agir em casos em que os trabalhadores estão expostos ao assédio moral laboral. Secundariamente, porém, nos casos em que o assédio moral já está instalado na organização, devem ser realizadas ações disciplinares e de sinalização. Isto, com o intuito de mostrar, por meio de palavras, atos e sanções, que a prática de assédio moral é inadmissível na instituição. A organização, deve se posicionar contra as práticas de assédio moral e mostrar ao empregado assediado que uma vez denunciado um processo de assédio moral, seus direitos serão assegurados e o caso será investigado e ações punitivas serão tomadas, só assim este se sentirá motivado para formalizar uma denúncia (CÂMARA; MACIEL; GONÇALVES, 2012; NUNES; TOLFO, 2013; TEIXEIRA; REIS; SANTOS, 2013). Caso contrário, pode acontecer como foi apurado por Nunes e Tolfo (2013), que 64,9% daqueles que se identificaram em pesquisa como assediadas, não formalizaram suas denúncias, por não acreditar que haveria por parte da instituição alguma solução ou por temer que os casos se agravassem. Neste caso, as vítimas não deixaram de ter razão, visto que dos 24,7% que fizeram suas denúncias, nenhum teve seu problema resolvido e, em sua maioria, a agressão continuou a acontecer.

Considerando as fases de intervenção recomendada pela OMS, Soboll (2017b) sugere algumas estratégias, que poderiam ser adotadas pelas organizações, para o combate ao assédio moral, que são:

- Estratégias de sensibilização, que objetivam informar e conscientizar as pessoas sobre o assédio moral (cartilha, palestras, vídeos, eventos, cursos e capacitação técnica);
- Estratégias de regulamentação, têm como objetivo explicitar as normas vigentes que regulamentam o assédio moral em cada contexto e os encaminhamentos existentes (divulgação das leis e normas vigentes, código de ética ou de conduta, previsão de medidas disciplinares, divulgação do posicionamento da organização e do tratamento dos casos);
- Estratégias de gerenciamento, que visam reduzir os danos, achar soluções e contribuir para que haja mudanças nos fatores que viabilizam o assédio moral dentro da organização (diagnóstico contextualizado, apoio aos envolvidos, gestão das informações, consultoria interna, ouvidoria) e;
- Transformação da realidade, com mudança na cultura da organização reduzindo nestas os elementos que favorecem o assédio moral, o que junto com

> as demais estratégias reduziria a agressão dentro da organização (mudanças na organização do trabalho).

Como estratégia de combate e prevenção ao assédio moral várias organizações têm implementado políticas antiassédio em seus ambientes com ações antiassédio e implementação de normas que regulamentam o assédio moral (ESCARTÍN, 2016). Como exemplo há a Universidade Federal de Goiás (UFG) que implementou a Resolução do CONSUNI 12/2017, que dispõe sobre normas e procedimentos a serem adotados em casos de assédio moral, sexual e quaisquer formas de preconceito, no âmbito da UFG (UFG, 2017). Também o Ministério Público do Trabalho (MPT), instituiu a Política Nacional de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e Sexual e da Discriminação no MPT, por meio da portaria 583/2017. Tal portaria prevê a criação de comissões que irão desenvolver ações de combate e prevenção ao assédio moral, sexual e da discriminação tanto na Procuradoria Geral do Trabalho, quanto nas 24 Procuradorias Regionais do MPT (MPT, 2017).

Em relação as políticas organizacionais, Soboll (2017b) alerta que não basta ter uma política, todos dentro da instituição devem tomar conhecimento de que há uma política implementada em seu âmbito, saber o que se espera delas, aonde podem buscar ajuda e como proceder em casos de assédio moral. Pois se não há como extinguir totalmente o assédio moral, ao menos os trabalhadores poderão tomar conhecimento de que estes constam com um suporte dentro da organização para enfrentamento do problema.

A ação dos sindicatos na prevenção e combate ao assédio moral, também é importante, visto que estes podem exigir, em nome da classe, que a organização implemente medidas antiassédio. Assim como dão apoio e orientação aos assediados que os procuram, visto que muitos, por se sentirem mais à vontade nas entidades de classe, relatam seus problemas nos sindicatos (MEIRIÑO; MÉXAS, 2017; VASCONCELOS, 2015).

Da mesma forma, o combate e prevenção do assédio moral passa pelos governantes que têm a responsabilidade de criar e aprovar leis que coíbam o assédio moral e outras formas de violência laboral, nas empresas privadas e públicas. Assim como o Ministério do Trabalho e Emprego deveriam formular diretrizes e normas com regras e punições para as empresas assediadoras (PADILHA, 2015). No entanto, Soboll (2008) discute que, enquanto, alguns países como a Itália, Alemanha, França, Austrália, Canadá, Suíça e Estados Unidos possuem leis ou projetos específicos sobre o assédio moral, o Brasil ainda não possui nenhuma. E passados 10 anos da publicação do livro, o Brasil continua sem uma lei federal sobre o assunto. O que existe é um projeto de emenda à lei 8.112, que dispõe sobre o regime jurídico dos

servidores públicos civis da União. Todavia, alguns estados, como Ceará, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul e municípios como Iracemápolis, Guarulhos, Natal, Catanduva, entre outros, já regulamentaram leis que tratam sobre o assédio moral. (BRASIL, 1990; CÂMARA; MACIEL; GONÇALVES, 2012; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017; MARTINS, 2017; SOBOLL, 2008). Contudo, apesar de haver cidades e estados com legislação que dispõe sobre os casos de assédio moral, os números ainda são irrisórios, quando se observa a quantidade de municípios e estados existentes no país. Além disso, tais leis atingem somente os servidores públicos, os trabalhadores da inciativa privada, por falta de uma lei nacional, são deixados de fora (TEIXEIRA; REIS; SANTOS, 2013).

Todavia, para que uma lei ou mesmo um código de conduta sobre o assédio moral sejam elaborados há a necessidade de um bom entendimento sobre o que constitui o assédio moral (DE WET, 2014). Contudo, por ser muito subjetivo e de difícil verificação do nexo causal (entre o assédio moral e o adoecimento, por exemplo) se observa uma dificuldade na formulação de leis que disponham sobre o assédio moral e, subsequentemente, na punição dos agressores. Por isso, a necessidade de que para que seja constatado assédio moral, em processos judiciais, de haver além da verificação de ações característicos do assédio, a impressão do assediado sobre o processo e a apresentação de provas materiais e testemunhas da agressão (NEPPOT, 2018).

2.4.1. A POLÍTICA DE COMBATE E PREVENÇÃO AO ANTIASSÉDIO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

Vários são os autores (COSTA *et al.*, 2015; MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008; RODRIGUES; FREITAS, 2014) que enfatizam a importância da implementação de medidas de combate e prevenção ao assédio moral pela organização em seu âmbito, visto que, somente através de uma política eficaz está prática pode ser minimizada.

Em se tratando do combate e prevenção do assédio moral nas instituições federais de ensino superior, campo de estudo deste trabalho, em uma pesquisa documental pela internet, realizada por esta autora (VIEIRA; NAJBERG, 2018b), nas 63 universidades federais do País, foi encontrado que em 38% das IFES nenhuma ação de combate e prevenção ao assédio moral foi realizada nos anos de 2016 e 2017. E que em apenas 11% ocorreram mais de dois tipos de atividades antiassédio. No caso da pesquisa foram consideradas como ações de combate e prevenção: possuir grupo de pesquisa sobre o tema reconhecido pela universidade; possuir um

plano de ação; ter uma comissão que trata sobre o assédio; realizar campanha; seminário; debates; palestras; curso de capacitação; fórum; mesa redonda; evento; oficina/workshop; painel; disponibilizar cartilhas; material informativo de terceiros e; fazer acordo com terceiros se comprometendo a combater e prevenir o assédio. Mas, apesar dos baixos números de ações pôde-se verificar por meio de entrevista por e-mail, que mesmo algumas IFES que não realizaram nada nos dois anos pesquisados, estavam com planos de fazê-lo no futuro, inclusive com a elaboração de normas que disponham sobre o assunto.

Em relação à UFG, foi averiguado que nos anos de 2016 e 2017, foram realizadas oito ações diferentes visando o combate e prevenção do assédio moral: plano de ação, comissão, campanha, palestras, curso de capacitação, debates, divulgação de cartilhas e de material informativo. E com essa quantidade foi a instituição com o maior número de ações antiassédio dentre todas as IFES pesquisadas (VIEIRA; NAJBERG, 2018a). Em uma nova pesquisa on-line, feita por esta autora, pôde-se constatar que ações antiassédio continuaram a acontecer em 2018 na UFG. Houve atividades da comissão formada pela Instituição, palestras e audiência pública.

Quanto à instauração de normas que lidam com o assédio moral, em apenas duas universidades foi possível encontrar, nos sites das instituições, uma resolução aprovada, as da UFG, de 19/05/2017 e da Universidade Federal Fluminense (UFF), de 31/04/2014. Contudo, durante a pesquisa não foi possível identificar se a resolução da UFF foi efetivamente implementada. No entanto, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), desde 2013 possui uma comissão para discutir a formulação de normas para uma política antiassédio. E a Universidade Federal de Alagoas (UFAL) está na fase de identificação do problema, com proposta de uma minuta antiassédio.

Ao serem questionadas, por e-mail, se possuíam resoluções, obteve-se resposta de 30 instituições, contudo nenhuma das universidades que responderam ao questionamento confirmaram possuir uma regulação interna, com exceção da UFG. Porém, duas universidades responderam que estavam em processo de formulação de minuta de resolução quanto às políticas de prevenção e combate ao assédio moral, que deveriam ser enviadas aos seus conselhos universitários em 2018 para aprovação e implementação. Duas outras universidades alegaram terem formado comissão para estudar, propor e implementar política a respeito do tema. E uma quinta universidade declarou que durante 2018 estaria discutindo e implementado uma resolução que explanaria as normas e procedimentos a serem adotados pela instituição em

caso de assédio moral, sexual e quaisquer formas de preconceitos, tendo como base para o texto, a resolução aprovada em 2017 pela UFG.

Em relação a UFG, com oito ações de combate e prevenção ao assédio moral, foi a universidade com o maior número de atos realizados no período apurado. Além de ser a única universidade com um norma (UFG, 2017a) efetivamente implementada. Vieira e Najberg (2018b) apuraram, por meio de notícias nas páginas institucionais da Universidade (NEVES, 2017; VEIGA, 2017), bem como, por meio de entrevista com um dos membros da comissão permanente para acompanhamento de denúncias e processos administrativos relacionados a questões de assédio moral, sexual e preconceitos, que o tema assédio moral entrou para a agenda política da UFG após uma crise provocada por denúncias graves de assédios e da ocupação na reitoria pelas“ Minas da Reitoria” em 2016. Tal fato resultou em uma pressão da comunidade acadêmica e exposição do assédio na mídia. E embora o assédio moral e sexual já tivesse sido identificado pelo Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino Superior do Estado de Goiás (Sint-IfesGo), a janela de oportunidade, que segundo Kingdon (2006)) é acontecimento necessário para que os problemas se tornem propostas e depois uma política, foi aberta. Com a abertura da janela houve a constatação de que o tema era sim um grave problema, devendo ser abordado urgentemente.

Com isso a instituição decidiu, então, colocar o tema em sua agenda política. A urgência e a gravidade do tema podem ser percebidas pelo fato de a comissão formada para estudar, formular e implementar a resolução tê-la feito em menos de um ano. Esta sequência de acontecimentos ocorridos na universidade vai ao encontro do que é afirmado por Medeiros e Farah (2014) e Subirats (2006), quando explanam que para ser identificado e incluído na agenda política deve haver interesse político e atores dispostos a solucioná-lo. E que também é importante que haja um grupo fazendo pressão e a atenção da mídia para que o problema se torne uma política pública (VIEIRA; NAJBERG, 2018b).

Em resumo tem-se que o assédio moral é prejudicial a todos envolvidos, causando danos muitas vezes irreparáveis às vítimas, organizações, sociedade e até mesmo ao agressor. Visto que organizações públicas e privadas são responsáveis pelas consequências negativas, que os contextos do trabalho podem causar ao trabalhador, além de ter o dever de garantir, proteger e promover ambientes e condições de trabalho salubres e seguros, Acevedo e Gonto (2017), Barreto (2013) e Costa et al (2015) argumentam que as organizações deveriam agir de modo a prevenir e combater o assédio moral dentro de seu âmbito. As ações de combate e prevenção ao assédio moral, quando eficientes são o melhor meio de minimizar os casos de

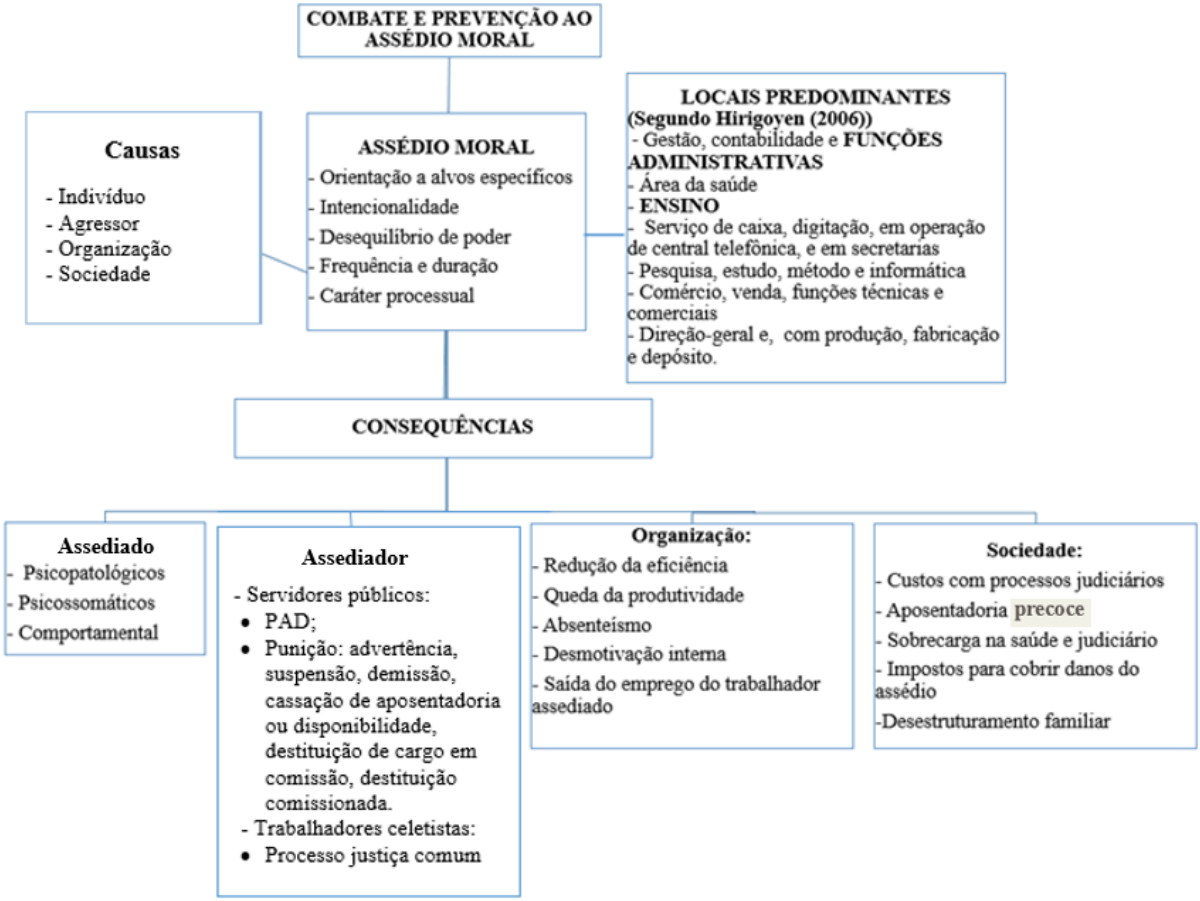
assédio moral no trabalho. Mas além de ações educativas e preventivas, Einarsen et. al. (2017) discutem que nos casos em que a agressão já se encontra no meio laboral, devem ser realizadas ações disciplinares e de sinalização, mostrando a todos da organização, que o assédio moral não é permitido e nem tolerado no local.

Embora não exista uma legislação de âmbito nacional, alguns estados, municípios e organizações implementaram normas que regulamentam o assédio moral. Dentre ela a UFG que implementou uma política de combate e prevenção ao assédio moral, com ações educativas como: palestras, cursos, campanhas, entre outros e, ainda a Resolução 12/2017 do CONSUNI que dispõe sobre o assédio moral, sexual e quaisquer formas de preconceito, vigente em toda a Universidade. Mas além da UFG, Vieira e Najberg (2018a) apuraram que a maioria das IFES ao menos uma atividade de combate e prevenção ao assédio moral foi promovido pela instituição nos anos de 2016 e 2017, embora somente a UFG apresentou uma norma, que tratasse do assédio moral, efetivamente implementada.

Por tudo o que foi exposto neste capítulo sobre o assédio moral, optou-se por foi adotado o conceito de assédio moral elaborado por Einarsen, Höel, Zapf e Cooper (2011), em que definem que o assédio moral laboral significa assediar, ofender ou excluir alguém socialmente ou afetar negativamente o trabalho de alguém. Deve ocorrer repetida e regularmente e por um período de tempo. O assédio moral é um processo crescente no decorrer do qual a pessoa confrontada acaba em uma posição inferior e se torna alvo de atos sociais negativos sistemáticos.

A figura 6 apresenta o modelo do Assédio Moral evidenciando suas características, pois se quer analisar qual a visão dos servidores de uma IFES sobre o assédio moral, causas, consequências e locais de ocorrências, mais especificamente as instituições de ensino, campo que foi estudado neste trabalho. Além de verificar qual a visão destas, sobre a política de combate e prevenção do assédio moral na instituição estudada.

Figura 6 - Modelo do Assédio Moral



Fonte: Elaborado pela autora a partir da literatura

3. METODOLOGIA

Este capítulo da pesquisa tem como finalidade descrever a metodologia que foi utilizada na pesquisa proposta, pela discussão dos seguintes tópicos: delineamento de pesquisa, população e amostras da pesquisa, técnica de coleta de dados e procedimentos e o tratamento e análise do material coletado.

3.1. DELINEAMENTO DE PESQUISA

A classificação do propósito da pesquisa, normalmente encontrado na literatura dos métodos de pesquisa são: exploratória, descritiva e explicativa, embora possam ser encontradas pesquisas com mais de um propósito. Como o trabalho será classificado está diretamente relacionado com a pergunta e com o objetivo do trabalho (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009).

Por se ter como objetivo avaliar a visão de um grupo de pessoas sobre o assédio moral, este trabalho será classificado como descritivo, cuja principal finalidade é a de representar o perfil das pessoas, eventos ou situações. Embora seja primordialmente usada para a descrição das características de uma população ou de um fenômeno, desde que os dados obtidos sejam bem avaliados pelo pesquisador estas podem servir para dar uma nova visão do problema, assemelhando-se às pesquisas exploratórias (GIL, 2008; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009).

Quanto à abordagem de pesquisa, este estudo utiliza-se da abordagem quantitativa (ANDRADE *et al.*, 2015; NUNES; TOLFO; NUNES, 2013). O método quantitativo caracteriza-se pelo uso da quantificação tantos nos meios de coleta dos dados, quanto no tratamento destes por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, às mais complexas, como coeficiente de correlação e análise de regressão. A intenção primeira do método quantitativo é o de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências (NUNES, 2011; RICHARDSON *et al.*, 1999).

Para atingir seus objetivos, será usado como estratégia de pesquisa o *survey* ou questionário, frequentemente usado em estudos descritivos e exploratórios (NUNES; TOLFO; NUNES, 2013; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009).

No que se refere ao horizonte temporal, este foi de corte transversal, visto que as informações foram coletadas em um curto período de tempo, o que impede averiguação de mudanças na percepção das pessoas sobre o tema (MARTININGO FILHO, 2007; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009).

3.2. POPULAÇÃO E UNIDADES DE ANÁLISE

A pesquisa constituiu-se de um questionário, em que se buscava avaliar a visão do servidor em relação ao assédio moral, na regional de Goiânia da Universidade Federal de Goiás, composta por três *campi*: Campus Colemar Natal e Silva, Campus Samambaia e Campus Aparecida de Goiânia. Desse modo, a população do trabalho foi composta dos servidores efetivos desta regional, sendo que esta população, em março de 2018, estava estimada em 4.212 servidores (2.209 técnico-administrativos e 2.003 docentes) (UFG, 2018a). Foi escolhida a Regional Goiânia por concentrar o maior número de servidores efetivos da Universidade, além da facilidade de acesso a estes, para a realização das entrevistas que estavam programadas para acontecerem, mas que devido ao volume de dados obtidos pelos questionários não foram realizadas. Quanto ao conjunto amostral, este foi constituído pelos servidores, técnico-administrativos e docentes, efetivos, lotados na regional de Goiânia da Universidade, possuidores de e-mails (FREITAS; JABBOUR, 2011; NUNES; TOLFO, 2015).

A razão de se buscar pesquisar a visão tanto de técnico-administrativos como docentes da IFES se dá pela dupla característica da instituição que é pública e voltada à educação. Guimarães, Cançado e Lima (2016); Hirigoyen (2006); Nunes, Tolfo e Nunes (2013) e diversos outros autores são unânimes em afirmar que tanto os órgãos públicos, como as instituições de ensino são locais propícios à prática do assédio moral, devido a suas próprias estruturas. Embora muitos estudiosos (CARAN *et al.*, 2010; NASCIMENTO; ARAÚJO, 2014; PAIXÃO *et al.*, 2013, 2014) pesquisem o assédio moral somente na perspectiva do docente, ambos são servidores da instituição, sujeitos aos mesmos problemas das instituições públicas que levam ao processo de assédio moral.

Quanto aos terceirizados, estes não fizeram parte da amostra por serem funcionários contratados pelo regime celetista e, por isso, não estão sujeitos às mesmas regras e normas do servidor público, embora possam como qualquer trabalhador estarem susceptíveis ao assédio moral (CARAN *et al.*, 2010; HIRIGOYEN, 2006). Sobre os estudantes, ainda que autores como Gouveia *et al. (*2012); Jacoby e Monteiro (2014) e Paixão *et al. (*2013), tenham tratado do assédio moral entre os alunos e na relação discente – docente, este trabalho buscou a visão daqueles que trabalham na instituição e que permanecem ao longo dos anos, em um ambiente laboral que pode ser prejudicial a sua saúde, além de estarem expostos a condições que podem levar a esta violência no trabalho.

3.3. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E PROCEDIMENTOS

A coleta dos dados foi realizada por três procedimentos: bibliográfico, documental e por meio de questionário. A pesquisa bibliográfica, formou o referencial teórico do trabalho, dando base para a realização do estudo e das análises. Quanto à pesquisa documental, primária e secundária, foram analisados documentos da Universidade, publicados nas páginas institucionais da organização e em processos de sindicância e administrativo disciplinar, que foram arquivados e cujo objeto eram denúncias de assédio moral.

Por fim, houve a coleta de dados por meio de questionário, autoadministrado, e eletronicamente distribuído por meio da internet (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Como técnica, o questionário tem a vantagem de poder atingir um maior número de pessoas, garantir o anonimato dos respondentes, ter menor custo, poder ser respondido no momento mais conveniente ao outro, ser de fácil compreensão e explicação e de evitar a influência das opiniões que possam ser emitidas pelo pesquisador no momento da pesquisa. Todavia, há a desvantagem de o pesquisado não contar com o auxílio do pesquisador caso não entenda a pergunta e de haver um certo limite no quanto de perguntas se pode fazer a fim de não cansar os respondentes (GIL, 2008; NUNES; TOLFO; NUNES, 2013; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009).

O questionário foi disponibilizado na forma on-line (Apêndice C), sendo veiculado pela plataforma Google Docs. A plataforma é um serviço on-line, oferecido pelo Google, que permite criar, editar, visualizar e compartilhar documentos de textos, planilhas, apresentações e formulários. Com o Google Forms (Formulário do Google) é possível criar formulários de pesquisas e questionários, com perguntas e respostas personalizadas, que podem ser abertos e

respondidos no computador, celular ou tablet. Ao final as respostas são coletadas e disponibilizadas de forma organizada e automática, com informações e gráficos em tempo real, além de poderem ser baixado nos formatos PDF, XLS e CSV (BARROS, 2016; CAHÚ *et al.*, 2014; GOOGLE, 2017).

Como critério de inclusão para a pesquisa, somente foi observado, a) se o servidor era efetivo na instituição, b) se tinha disponibilidade e interesse de participar da pesquisa e c) sua concordância mediante aceitação do termo de consentimento livre e esclarecido, que foi disponibilizado junto com o questionário (Apêndice A). Concomitante, com o termo de consentimento livre e esclarecido, houve um texto informando sobre a pesquisa, e que, além disso, garantia a confidencialidade das informações oferecidas, assim como a proteção de que este não iria ser prejudicado pela pesquisa (fisicamente, emocionalmente, ou de qualquer outro modo), além de ter dado a liberdade de o servidor se desobrigar da participação da pesquisa, sem qualquer prejuízo. Como observação, deve-se ressaltar que para realização da pesquisa, foi necessária a requisição de aprovação do estudo pelo Comitê de Ética em Pesquisa ligada à UFG (parecer núm. 2.833.688), por se tratar de uma pesquisa com seres humanos. (ANDRADE *et al.*, 2015; CARAN *et al.*, 2010; DENZIN; LINCOLN, 2005; MILES; HUBERMAN; SALDANA, 2014).

O acesso ao questionário, junto com uma explicação sobre a pesquisa e o termo de consentimento, foi enviado aos servidores através de seus e-mails (Apêndice B). Contudo, para isso buscou-se conseguir, por vias oficiais, os endereços eletrônicos de todos os servidores lotados na Regional Goiânia. Inicialmente, foi requisitada uma relação com os e-mails dos servidores, junto à Diretoria de Administração de Pessoas (DAP), ao Centro de Recursos Computacionais da UFG (Cercomp) e à Secretaria de Comunicação da UFG (SECOM). Contudo, diante da negativa de todos os órgãos, foi solicitado junto à Universidade, por meio do Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC), a disponibilização dos e-mails. Após vencidos todos os prazos (do pedido, da prorrogação solicitada pela Instituição e do recurso, registrado e aceito pela Controladoria-Geral da União (CGU)), o pedido foi negado (Anexo E). Embasados no Artigo 31 da Lei nº 12.527 de 2011, a Instituição alegou a sua impossibilidade de fornecer informações pessoais de servidores e estudantes, tais como e-mails, salvo em casos de previsão legal ou consentimento expresso da pessoa a que se referirem bem como fazer uso destes dados a pedido de terceiros. Todavia, várias unidades da UFG disponibilizam, em suas páginas institucionais, os endereços eletrônicos dos servidores nelas lotados, o que os caracterizam como informações públicas. Por esse motivo, foi realizada uma

busca nas páginas de cada unidade da Regional, pelos e-mails dos servidores efetivos, para que pudessem ser usados na pesquisa. Além disso, em uma das unidades de ensino, em que os endereços eletrônicos dos servidores técnico-administrativos não estavam disponíveis, foi requisitada, na secretaria da unidade, uma lista com estes e-mails. Ao final, foram obtidos um total de 2.380 e-mails, que corresponde a 56,5% dos servidores (efetivos em março de 2018) e, que formaram o conjunto amostral da pesquisa.

O e-mail informando sobre a pesquisa e convidando o servidor a participar desta, clicando no link inserido no corpo da mensagem, foi enviado aos 2.380 endereços coletados, no dia 26/09/2018. Deste total, 148 (6,22%) e-mails apresentaram problemas, como: falha em entregar o e-mail, e-mail desativado, retorno da mensagem devido a férias ou licença por motivos particulares, restando um total de 2.232 mensagens válidas. Após uma semana, no dia 03/10/2018, como medida de reforço ao pedido de participação na pesquisa, uma nova leva de e-mails foi enviada aos servidores. Porém, desta vez, foram excluídos aqueles que se mostraram dispostos a participar de uma futura entrevista e que, por esse motivo, concederam seus e-mails, como meio de comunicação. Em vista disso, foram enviadas 2.357 mensagens, dos quais 125 voltaram a apresentar problemas, como falha na entrega, e-mail desativado e licenças, totalizando, novamente, 2.232 e-mails entregues. Como não é possível saber quantas destas mensagens foram parar na caixa de *spam* dos destinatários, trabalhou-se com a ideia de que todos os 2.232 e-mails foram entregues.

O questionário foi dividido em 5 seções, a 1ª com um resumo sobre a pesquisa e do termo de consentimento. A 2ª seção continha perguntas sociodemográficas, enquanto à 3ª abordava questões sobre o assédio moral, suas características, causas e consequências. A 4ª seção trazia perguntas referentes à política de combate e prevenção ao assédio moral existente na instituição, assim como das ações de combate desenvolvidas. Por fim a 5ª parte vinha perguntando aos participantes se eles consentem em serem entrevistados que, em caso afirmativo, deixassem seu e-mail (NUNES, 2011; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016). Contudo, a entrevista prevista nesta seção não foi realizada devido ao volume de dados obtidos com os questionários, que para este trabalho foram suficientes para se atingir o objetivo proposto pelo trabalho. A fim de evitar que a mesma pessoa respondesse mais de uma vez à pesquisa, nas configurações do questionário foi selecionada a opção que limitava a uma resposta por participante.

Quanto às perguntas, estas foram feitas nas três modalidades possíveis: abertas, em que o participante deu a sua própria resposta, de acordo com o seu entendimento; fechadas, nas

quais foram dadas aos participantes alternativas para que ele escolhesse a que mais lhe conviesse. Também foram feitas perguntas dependentes, que foram respondidas dependendo do que foi respondido em questão anterior (GIL, 2008; NUNES, 2011; NUNES; TOLFO; NUNES, 2013).

Os servidores tiveram acesso ao questionário da noite do dia 26/09/2018 ao meio-dia do dia 09/10/2018, em um total de 12 dias e meio. Entretanto, por ser necessário clicar enviar ao final do questionário, não se sabe quantas pessoas acessaram a pesquisa ou que, por algum motivo, desistiram de preenchê-la. Ainda assim, após encerrada a coleta de respostas, verificou-se que 181 servidores haviam enviado suas respostas, o que corresponde 8,11% dos e-mails supostamente entregues, resultado dentro da margem esperada por Saunders, Lewis e Thornhill (2016), que seria de 10% ou menos, para questionários on-line. Todavia, 4 questionários foram eliminados, pois se tratavam de respondentes terceirizados ou professores substitutos, e que por isso não faziam parte da população pesquisada. Além disso, 2 questionários foram excluídos porque o participante não definiu sua função na instituição, deixando dúvida sobre este ser um servidor efetivo, substituto ou terceirizado.

Por fim, foram analisados 175 questionários (7,84%). Porém, como somente a última pergunta do questionário, que indagava se o participante aceitava ou não fazer parte de uma futura entrevista, era obrigatória, houve questões que foram deixadas em branco pelo participante, por isso nem todas as questões obtiveram 175 respostas. Em seguida, as respostas foram coletadas no formato XLS, permitindo sua análise com auxílio dos programas Excel 2016 e *Nvivo* 12.

Após preencher e enviar o questionário, automaticamente, era gerado um documento com as repostas dos participantes. Todavia, a página com as respostas podia ser observadas somente pelos pesquisadores com acesso autorizado, garantindo o anonimato dos participantes e o sigilo das informações (CAHÚ *et al.*, 2014; GIL, 2008). Além do mais, a fim de manter o sigilo e anonimato, não foi exigido ao participante que se identificasse. Para a análise dos resultados, os servidores foram identificados com a letra S seguido de seus respectivos números (S1, S2, S3...S175) (NUNES; NETO, 2018).

Por ter como o objetivo principal a avaliação da visão do servidor sobre o assédio moral em uma IFES que possui uma política antiassédio implementada e, como objetivos específicos caracterizar o que é assédio moral e o que não é, a política de assédio moral dentro da IFES e o contexto desta, não se fez uso de nenhum recurso para identificar e estudar casos de assédio moral na organização. Além disso, não houve uma validação prévia do questionário,

por outros pesquisadores, mas se fez uso de um construído por esta autora, tendo como base o referencial teórico e os autores mencionados, como Caran *et al.* (2010), Martiningo Filho (2007) e Nunes (2011), além de seguir a metodologia proposta por Patton (2002), Richardson *et al. (*1999), Saunders, Lewis e Thornhill (2009) e outros pesquisadores. A validação do questionário foi feita com a realização de um pré-teste em um pequeno número de servidores, seguindo o mesmo critério da amostra, porém, estes resultados não foram, posteriormente, inclusos na pesquisa.

3.4. TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos pelos questionários, foram analisados por meio de métodos quantitativos, técnica estatística de análise descritiva, em que foram analisados estatisticamente os dados das questões fechadas. Quanto às questões abertas, baseando-se no método, qualitativo de análise de conteúdo descrito por Bardin (2011), as categorias formadas, *a priori*, a partir do referencial teórico, foram reformuladas até que fossem obtidas categorias que refletissem o referencial teórico e os dados. Em seguida, as categorias temáticas resultantes foram transformadas em dados quantitativos, possibilitando que a frequência de cada categoria fosse especificada e comparada (FLICK, 2009).

Para auxiliar com as análises foram usados: o Excel 2016, aplicativo de planilha eletrônica, o software de análise de dados qualitativos assistido por computador (*computer assisted qualitative data analysis software* – CAQDAS) *Nvivo 12* e o Google Docs. Esse, além de transformar os dados das questões fechadas em gráficos, forneceu, após o encerramento da pesquisa, os resultados das perguntas, de forma automática, em forma de gráficos e tabelas, que após *download*, puderam ser enviados, para análise, ao Excel 2016 e ao *Nvivo 12*.

Após a conclusão da pesquisa, deu-se início à fase de preparação dos dados para que, posteriormente, fosse feita a análise das respostas dos questionários. No Excel 2016, a tabela resultante do estudo era composta por colunas representando cada pergunta e, cada linha era formada pelas respostas de cada participante. Já no *Nvivo 12*, foi carregada a tabela resultante das respostas, sendo que cada pergunta aberta formou um nó, cada questão fechada se tornou um atributo e o questionário de cada servidor transformou-se em um caso, que no *Nvivo 12* (2018), representa a unidade de análises da pesquisa.

A análise de conteúdo compreende várias técnicas de análise, o que indica que há várias maneiras como os materiais podem ser pesquisados. As principais técnicas destacadas por Gomes (2009) são: análise de avaliação ou análise representacional; análise de expressão; análise de enunciação e análise temática. Para este trabalho a técnica utilizada foi a de análise temática.

Tendo como base a análise de conteúdo descrita por Bardin (2011), foi realizada, primeiramente, uma "leitura flutuante" do material pesquisado. Em seguida, foi feita uma exploração do material e, à medida em que se fazia uma leitura mais detalhada de cada questão, os dados iam sendo classificados dentro das categorias, previamente estabelecidas com base no referencial teórico. Fazendo uso de uma grade mista, em que as categorias são definidas *a priori*, e assumindo-as como mutáveis (VERGARA, 2005), conforme iam acontecendo a classificação dos elementos e o confrontamento destes com o referencial teórico algumas categorias foram sendo reformuladas. Da mesma forma, novas categorias e subcategorias foram sendo definidas, segundo o critério semântico, utilizando as temáticas levantadas pelas respostas dos participantes para a organização e categorização do material coletado, de modo que se obtivesse as categorias finais adequadas, tanto com a teoria, quanto com os dados obtidos (RICHARDSON *et al.*, 1999; RODRIGUES; FREITAS, 2014; VERGARA, 2005).

Logo após a categorização, os dados obtidos foram analisados. Com auxílio do Excel 2016, as categorias foram quantificadas, por meio de operações estatísticas, a fim de facilitar as interpretações, a partir da relação das categorias de análise encontradas e o referencial teórico (BAUER, 2002; GUIMARÃES; CANÇADO; LIMA, 2016). Em algumas questões, a quantificação foi realizada no *Nvivo 12*, pois esse permitia que fosse realizada uma relação entre as categorias formadas e os atributos dos respondentes, possibilitando assim algumas interpretações.

Quanto às perguntas fechadas, utilizou-se o Excel 2016 para que fossem obtidas informações quantitativas das respostas fornecidas pelos participantes, que foram, depois, interpretadas com base no referencial teórico. Depois, confrontando os resultados com o referencial teórico foi formulada a conclusão da pesquisa (VERGARA, 2005).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo tem-se como objetivo apresentar os dados obtidos por meio de documentos, primários e secundários, bem como os resultados alcançados pelo questionário. Além disso, e tendo como base o referencial teórico formado pelos dados bibliográficos e as informações documentais apuradas, fazer uma discussão dos resultados encontrados. Para tanto, este capítulo for dividido em 9 partes, sendo que na primeira se faz um apanhado do contexto da Universidade Federal de Goiás, Regional de Goiânia. Uma segunda parte mostra qual é o perfil dos servidores da Universidade que participaram da pesquisa. Logo após, há uma terceira parte, que mostra a visão do servidor sobre o assédio moral e, depois, uma quarta, que fala da visão dos servidores sobre o que é e o que não é assédio moral. Em seguida, a quinta parte vem mostrando a visão do servidor sobre quem é o agressor e quem é a vítima do assédio moral. Na sexta parte é apresentada a visão do servidor sobre as causas e consequências do assédio moral. A seguir, a sétima parte do capítulo discute a visão do servidor sobre o assédio moral na universidade pública, e a oitava parte, que apresenta a visão do servidor sobre as vivências do assédio moral na universidade pública. Por fim, a nona parte descreve a visão do servidor sobre a política de combate e prevenção ao assédio moral na universidade pública.

4.1. A UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

A Universidade Federal de Goiás (UFG) foi criada em 1960 como uma autarquia, vinculada ao Ministério da Educação (MEC). Como instituição federal de educação superior, a UFG desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma indissociável dos problemas sociais e do desenvolvimento regional e nacional (UFG, 2012).

A Universidade se norteia pelos princípios que foram estabelecidos no seu Estatuto, que são:

I - a gratuidade do ensino, cuja manutenção é responsabilidade da União;

II - a diversidade e pluralismo de ideias, sem discriminação de qualquer natureza;

III - a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;

IV - a universalidade do conhecimento e fomento à interdisciplinaridade;

V - o compromisso com a qualidade, com a orientação humanística e com a preparação para o exercício pleno da cidadania ao executar suas atividades;

VI - o compromisso com a democratização da educação, no que concerne à gestão, à igualdade de oportunidade de acesso, e com a socialização de seus benefícios.

Ao todo a Universidade possui 155 cursos de graduação, na forma presencial e na modalidade a distância, e 78 programas de pós-graduação *stricto sensu* distribuídos por suas quatro regionais:

1. Regional Catalão – fundada em 1983 e composta por dois *campi* na área urbana de Catalão e uma fazenda na zona rural (UFG, 2017b). A Regional possui 26 cursos de Graduação presenciais, dois cursos de Graduação a distância, 10 cursos de Mestrado e dois cursos de Doutorado, além de vários cursos de Especialização. Na Regional trabalham 107 servidores técnico-administrativos, 309 docentes e 137 funcionários terceirizados, e estão regularmente matriculados cerca de 3.200 alunos (UFG, 2018b).

2. Regional Goiás – criada em 2009 a Regional contava em 2016 com aproximadamente 1000 matriculados em sete cursos de Graduação e em um de programa de Pós-Graduação (UFG, 2016).

3. Regional Jataí – foi fundada em 1980, o primeiro campus fora da sede da UFG a ser implementado. Atualmente conta com 400 servidores docentes, 100 servidores técnico-administrativos e cerca de 4.000 alunos. É formada por dois *campi*, onde são ofertados 25 cursos de Graduação, cinco cursos de Mestrado e um de Doutorado (UFG, 2017c).

4. Regional Goiânia – A Regional de Goiânia é formada por três *campi*: Campus Colemar Natal e Silva; Campus Samambaia e Campus Aparecida de Goiânia. Nestes são ofertados 90 cursos de Graduação, sendo 86 presenciais e 4 na modalidade à distância. Possui, ainda, possui 60 programas de pós-graduação *stricto sensu*, nos quais são administrados 49 cursos de mestrado, 31 cursos de doutorado acadêmicos, seis cursos de mestrado profissional, um curso de mestrado em associação com outras universidades, e quatro programas de doutorado em associação ou em rede. No primeiro semestre de 2018 foram matriculados 24.555 alunos na Regional Goiânia. Além do mais, em março de 2018, a Universidade informou por meio do e-Sic, que a Regional contava com 2.209 servidores técnico-

administrativos e 2.003 servidores docentes ativos (UFG - PROGRAD, 2018; UFG - PRPG, 2018; UFG, 2018a), trabalhando em:

- 29 unidades acadêmicas, contando com o Centro de Ensino e Pesquisa Aplicada à Educação (CEPAE), colégio de ensino médio e fundamental, ligado à universidade;

- Uma reitoria; sete pró-reitorias; oito órgãos suplementares; nove órgãos executivos e três órgãos complementares, que fazem parte dos órgãos executivos.

Segundo o Regimento Geral da UFG (UFG, 2015), o corpo docente efetivo da Instituição é constituído por professores que ingressam na carreira por meio de concurso público de provas e títulos, observando-se os pressupostos de titulação previstos na legislação. Quanto aos técnico-administrativos, estes são servidores integrantes do quadro efetivo da UFG, que exercem atividades técnicas, administrativas e educacionais, necessárias ao cumprimento dos objetivos institucionais. Seu ingresso na instituição se dá por concurso público, obedecendo às normas previstas na legislação pertinente. Somente os integrantes da carreira de servidor docente e técnico-administrativo, do quadro de pessoal da Universidade são elegíveis, por seus pares, para cargos, funções ou representações. O Regimento Geral prevê, ainda, que, no caso de não cumprimento das normas institucionais implicará aos servidores a aplicação das sanções previstas na legislação pertinente.

Quanto ao tema assédio moral na Universidade, embora casos de assédio sexual, moral e preconceitos estivessem ocorrendo com frequência na Instituição, nada estava sendo feito em termos de campanhas e políticas. Havia a ideia de que as pessoas assediadas estivessem denunciando os casos à ouvidoria, ou à Coordenação de Processos Administrativos (CDPA), mas devido ao baixo número de denúncias o caso não estava sendo observado com a devida preocupação que o assunto merecia (VEIGA, 2017).

A gravidade em relação ao assunto somente foi percebida, quando o grupo feminista, denominado “As Minas na Reitoria” ocupou a Reitoria da UFG, tendo como motivação a denúncia de um caso de estrupo, em maio de 2016, além de diversas queixas de machismo, assédio moral e sexual por parte de colegas e professores. Dentre as diversas reivindicações, o grupo exigia que fossem tomadas atitudes relacionadas ao assédio sexual, moral e às diversas formas de preconceitos dentro do ambiente universitário (VEIGA, 2017).

Segundo Veiga (2017) várias denúncias de abusos foram relatadas durante o período da ocupação, o que fez com que a situação evoluísse para uma crise, com comoção da

comunidade e exposição pela mídia, e que não se deixou ser passageira, pois foi assumida pelos poderes da Instituição como um problema digno de entrar na agenda política da Universidade.

Em 19/05/2017, após amplo debate entre os conselheiros, que puderam dar sugestões para o texto final, o Conselho Universitário (CONSUNI) da Universidade Federal de Goiás (UFG) aprovou a Resolução 12/2017 (Anexo B) que institui normas e procedimentos a serem adotados pela instituição em casos de assédio moral, sexual e qualquer forma de preconceito.

A resolução 12/2017 estabelece definições para os diferentes tipos de assédio e as situações que os caracterizam. O documento, também, orienta sobre os procedimentos a serem adotados por quem sofrer algum tipo de assédio, e os meios disponibilizados pela UFG para a formalização de denúncias. Outro procedimento previsto na resolução, e que já vem sendo adotado pela gestão da Universidade, é o encaminhamento imediato das denúncias desta natureza ao gabinete do reitor para abertura de sindicância ou processo administrativo disciplinar. Sendo que a sindicância é o meio sumário de investigação, que se destina à apuração preliminar dos fatos, possibilitando, quando necessário, a instauração do processo administrativo disciplinar, que é o instrumento indicado para apurar a responsabilidade do servidor por infração praticada no exercício de suas atribuições, ou que tenha relação com as atribuições do cargo investido (SALES, 2016).

Para a Universidade o assédio moral é definido como:

> Prática abusiva, que se manifesta por meio de gestos, palavras e atos e que desrespeita de forma **sistemática** e **frequente** a integridade física e/ou psicológica de uma pessoa ou grupo. **Continuidade e frequência são as principais características que configuram o assédio moral**, que pode acontecer, de forma explícita ou velada, na relação entre chefe e subordinado/a, entre colegas de igual nível hierárquico ou mesmo por um/a ou mais subordinados/as em relação à chefia (UFG - OUVIDORIA, 2018a, grifo nosso).

Para a Instituição, as situações que caracterizam o assédio moral, entre outras são:

- Deteriorar de forma proposital as condições de trabalho de uma pessoa ou grupo específico;
- Desqualificar ou fazer críticas exacerbadas em relação ao trabalho de alguém;
- Isolar colega do restante do grupo no ambiente de trabalho ou na sala de aula;
- Deixar de prestar informações necessárias à execução de algum trabalho ou atividade;

- Descumprir, ameaçar ou dificultar o usufruto de direitos trabalhistas (horários, férias, licenças, entre outros);

- Ofender, espalhar boatos, fazer críticas ou brincadeiras sobre a vida pessoal, particularidades físicas, emocionais e/ou sexuais de alguém.

Em casos de assédio moral a UFG orienta que as pessoas não se calem, não se intimidem e que procurem ajuda e, principalmente, que munidos de provas e se possível de testemunhas, denunciem a agressão, utilizando-se dos diversos canais disponibilizados pela ouvidoria. Ao denunciante é assegurado o sigilo de identidade, contudo é necessário que a denúncia seja formalizada por escrito (UFG - OUVIDORIA, 2017a, 2017b).

No fluxograma de denúncias de assédio moral, sexual e quaisquer forma de preconceitos (UFG, 2018d - Anexo C), elaborado em conformidade com a Resolução 12/2017, tem-se que, quando o denunciante apresenta informações sobre a autoria da agressão e materialidade suficientes, permitindo a apuração destas, a denúncia é prontamente encaminhada para o Gabinete da Reitoria. O Gabinete possui 10 dias para apresentar sua decisão à Ouvidoria sobre as providências a serem adotadas, que pode ser de arquivamento, quando a denúncia é considerada improcedente, ou de abertura de sindicância ou processo administrativo disciplinar, no caso de a denúncia ser considerada procedente.

Conforme o registrado na página institucional da Coordenação de Processos Administrativos (CDPA) (UFG - CDPA, 2018a), entre os anos de 2013 e 2018 foram instaurados na UFG 31 processos de assédio moral, dos quais em 26 processos o servidor era investigado e os procedimentos regidos pela Lei Federal 8.112/90 - para servidores. Já os outros cinco, tinham como acusado de assédio um discente, e, portanto, os procedimentos eram regidos pelo Regimento Geral da UFG – para alunos. Quanto ao local de ocorrência dos casos, em que o acusado era um servidor, em 19 processos o fato se deu na Regional de Goiânia, quatro se passaram na Regional de Jataí e três na Regional de Catalão.

Tendo como referência os processos instaurados da Regional de Goiânia, local de estudo deste trabalho, observou-se que 14 (73,68%) processos se tratavam de sindicância e cinco (26,32%) de processo administrativo disciplinar (PAD). Quanto ao ano de instauração dos processos, 2017 com sete (36,84%), foi o ano em que houve a maior quantidade de instaurações de processos (Quadro 6). Em relação aos resultados dos processos, dos 19 processos abertos, quatro (21,05%), ainda se encontravam em andamento, em agosto de 2018; dois (10,53%) resultaram em celebração de TAC (Termo de ajustamento de conduta) e três

(15,79%) deram origem ao um processo PAD. Os demais foram para revisão processual (5,26%); encaminhado para julgamento (5,26%); e nove (68,42%) foram arquivados (seis processos de sindicância e três PADs) (UFG, 2018f, 2018e - Anexo D).

Quadro 6 – Processos de assédio moral instaurados na UFG – Regional Goiânia (2013 - 2018)

Processo	Data inicial p/ os trabalhos	Rito	Investigado/ acusado	Vítima	Resultado / penalidades
1	26/11/2013	Sindicância	TAE	TAE	Arquivamento
2	10/03/2014	Sindicância	Docente		Abertura de PAD
3	03/09/2014	PAD	Docente		Em andamento
4	27/04/2015	PAD	Docente		Arquivam. (prescrição de Penalidade)
5	13/10/2015	Sindicância	Docente	Aluno	Arquivamento
6	23/11/2015	Sindicância	Docente	Docente	Celebração de TAC
7	22/02/2016	Sindicância	Docente		Abertura de PAD
8	04/04/2016	Sindicância	Docente	Aluno	Abertura de PAD
9	15/08/2016	Sindicância	Docente	TAE	Arquivamento
10	13/02/2017	PAD	TAE	Aluno	Arquivam. (prescrição a advertência)
11	06/03/2017	PAD	Docente	Docente	Arquivamento
12	06/03/2017	Sindicância	Docente		Arquivamento
13	06/03/2017	Sindicância	Docente	Aluno	Arquivamento
14	11/04/2017	PAD	Docente		Revisão processual
15	03/07/2017	Sindicância	Docente	TAE	Em andamento
16	31/07/2017	Sindicância	Docente	Aluno	Arquivamento
17	31/07/2017	Sindicância	Docente		Celebração de TAC
18	26/03/2018	Sindicância	TAE	TAE	Em andamento
19	10/04/2018	Sindicância	Docente	Aluno	Encaminhado para julgamento

Fonte: UFG - CDPA (2018b)

Após solicitação pelo e-SIC, foi autorizado pelo Centro de Informação, Documentação e Arquivo (CIDARQ) que os processos arquivados fossem analisados por esta pesquisadora, a fim de descobrir a razão dos arquivamentos. Encontrou-se que: um foi encerrado a pedido do denunciante, que continuou o processo, mas na instância jurídica; em um houve prescrição da penalidade máxima, que seria a demissão do servidor, caso fosse julgado culpado do caso. Em outro houve prescrição à advertência, que seria a pena máxima aplicada ao acusado do caso em questão, se este fosse considerado culpado. Nos outros seis processos, o arquivamento se deu

porque não houve evidências ou fortes indícios dos fatos, que pudessem evidenciar a agressão, ou porque o episódio não se caracterizou como assédio moral. Contudo, nestes seis casos, em apenas um ficou a dúvida de se tratar de um assédio moral ou uma outra hostilidade. Nos demais, os fatos e as provas indicavam a ocorrência de uma hostilidade laboral diferente do assédio moral. Situações que podem ter acontecido em razão do desconhecimento, de alguns dos autores da denúncia, sobre em que de fato consiste em o assédio moral, ou da necessidade de provas contundentes da prática de assédio moral (Quadro 7).

Quadro 7 - Razão para o arquivamento dos processos de assédio moral (sindicância e PAD) na UFG (2018)

Processo	Resultado	Razão	Indício de:
Processo de sindicância	Inocentado	Provas não provaram ato	Hostilidade
PAD	Prescrição	Prescrição da penalidade	Hostilidade
PAD	Prescrição	Prescrição da advertência	Assédio moral
Processo de sindicância	Inocentado	Não houve evidências ou fortes indícios	Hostilidade ou assédio moral - não ficou claro
Processo de sindicância	Inocentado	Falta de provas	Hostilidade
Processo de sindicância	Inocentado	Não caracterizou assédio moral	Exigências do mestrado
PAD	Inocentado	Não caracterizou assédio moral	Hostilidade
Processo de sindicância	Encerramento a pedido do denunciante		
Processo de sindicância	Inocentado	Não houve evidências ou fortes indícios	Hostilidade

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quanto aos agressores, nos últimos cinco anos pôde-se observar, na Regional Goiânia, que na maioria das vezes (84,21%) o acusado foi um docente. Quanto aos que alegaram terem sofrido assédio moral, em sete casos (36,84%) não foi especificado quem era a vítima, em dois (10,53%) as vítimas eram docentes; em quatro casos (21,05%) o agredido é um técnico-administrativo e nos outros seis processos (31,58%) os assediados eram alunos (Quadro 6).

Como medidas de ação e prevenção ao assédio moral, a UFG lançou em outubro de 2016, na abertura do 13º Congresso de Pesquisa, Ensino e Extensão (Conpeex) e da Semana Nacional de Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás 2016, a campanha de combate e prevenção ao assédio moral: “Assédio moral e sexual não podem permanecer na naturalidade”. Neste mesmo evento foi apresentada a minuta do que viria a se tornar a Resolução 12/2017. Até a sua aprovação pelo CONSUNI, porém, a comunidade acadêmica pôde contribuir com

sugestões à resolução. Durante o evento, também, foi lançada a campanha de combate e prevenção ao assédio moral e sexual (VIEIRA; NAJBERG, 2018a)

Verificou-se que em cumprimento da resolução, a Universidade formou uma comissão permanente de acompanhamento de denúncias e processos administrativos relacionados a questões de assédio moral, sexual e preconceito. Essa comissão é composta por representantes dos órgãos da gestão, das regionais e das entidades representativas de professores, servidores técnico-administrativos e estudantes. Além do mais, a comissão pode propor campanhas educativas e ações preventivas (NEVES, 2017).

Diversas outras atividades antiassédio, realizadas dentro da Universidade, entre os anos de 2016 e 2018, tais como cursos de capacitação abordando o tema com duração de 4h e 30h, palestras, debates, mesas redondas, audiências públicas, seminários, divulgação de cartilhas e de material informativo na página da Ouvidoria, entre outras, puderam ser verificadas por meio da pesquisa documental, realizada na internet com auxílio de mecanismos de buscas. Depois de ter lançado, no final de 2016, uma campanha abordando o assédio moral e sexual, e depois, em março de 2018, uma contra o assédio sexual, em novembro de 2018 a Universidade lançou a campanha “Assédio moral não é legal” (NEVES, 2018).

Para além da Resolução e das ações de combate e prevenção ao assédio moral, a UFG, desde 2016, tem procurado informar a comunidade acadêmica, por meio de notícias nas páginas institucionais, sobre os eventos relacionados ao assédio moral, reuniões da Comissão Permanente de Acompanhamento de Denúncias e Processos Administrativos Relacionados a Questões de Assédio Moral, Sexual e Preconceito da Universidade (CARVALHO, 2018). Além de disponibilizar os resultados dos processos de assédio moral no site do CDPA (UFG - CDPA, 2018a).

4.2. O SERVIDOR

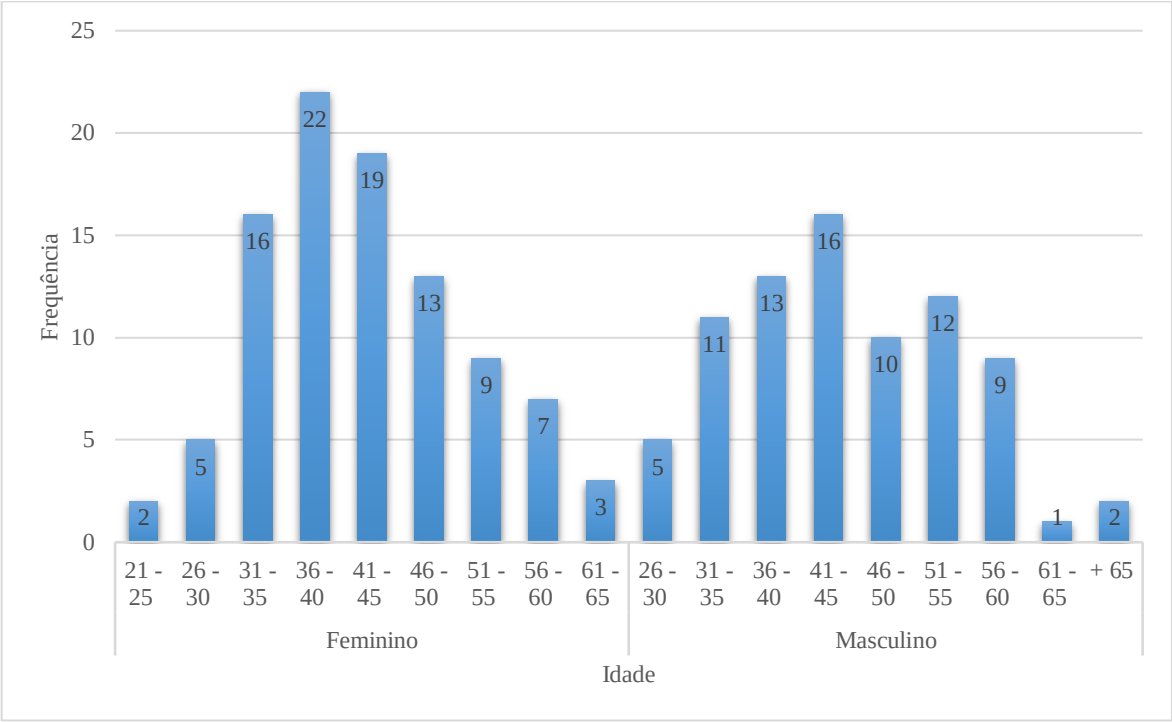
Para atingir os objetivos geral e específicos da pesquisa, buscava-se verificar a visão dos servidores da IFES, no caso a UFG – Regional Goiânia, sobre o assédio moral, por meio de questionário on-line. O acesso à pesquisa e a informações sobre o trabalho, assim como o termo de consentimento livre, seriam enviados à totalidade dos servidores, através dos e-mails dos servidores, cadastrados na Instituição. No entanto, como foi explicado na metodologia, fez-

se necessário reduzir o conjunto amostral àqueles servidores que tinham seus endereços eletrônicos disponibilizados nas páginas institucionais da Universidade.

O questionário enviado aos servidores incluía cinco partes e, dentre estas seções, a segunda continha perguntas sobre os dados sociodemográficos dos participantes. Tais dados são importantes, pois, além traçar o perfil dos servidores, suas características podiam determinar o modo como este servidor vê o assédio moral. Embora Hirigoyen (2006) diga que qualquer pessoa pode ser assediada, Ariza-Montes, Leal-Rodríguez e Leal-Millán (2015); Pedroso *et al.* (2006), Schatzmam *et al.* (2009) e o autores do Site Assédio Moral No Trabalho (2001b) afirmam que em razão do preconceito e de discriminação, há alguns grupos em que o assédio moral é percebido com mais frequência. Nesses grupos se enquadrariam as mulheres, homossexuais, negros, empregados novatos ou mais velhos. Quanto ao assediador, Eberle, Soboll e Cremasco (2009) e Hirigoyen (2006) argumentam que dependendo do contexto, todas as pessoas podem se tornar um assediador. Contudo, várias pesquisas, incluindo a de Ventura *et al.* (2018) dizem que o assédio é mais percebido partindo de chefe do sexo masculino.

Explorando as respostas obtidas, encontrou-se que dos 175 respondentes, 54,86% (96) são do sexo feminino e 45,14% (79) do sexo masculino. 20% (35) tinham entre 36 – 40 anos e 20% (35) de 41 – 45 anos. Ao se estratificar os resultados pelo sexo, foi encontrado que 22,91% (22) das mulheres tinham idade entre 36 – 40 anos e 20,25% (16) dos homens tinham entre 41 – 45 anos (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Distribuição dos servidores por idade e sexo



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em relação à raça ou cor, 62,29% (109) dos participantes se identificaram como sendo da cor branca, 25,71% (45) se declararam pardos, e 6,29% (11) se disseram negros. Quanto à graduação, 113 (64,57%) participantes tiveram como última formação a Pós-Graduação – Doutorado. Somente dois (1,14%) afirmaram ter como última formação o ensino médio.

Questionados sobre há quanto tempo estão trabalhando na Instituição, 67 (38,29%) afirmaram estarem de 5 – 10 anos a serviço da Universidade. Em relação ao cargo ocupado na Instituição, 65,71% (115) dos respondentes afirmaram serem servidores docentes efetivos. Quanto à função de chefia para cada cargo, observou-se que 58% (67) dos servidores docentes e 38% (23) dos servidores técnico-administrativo, já, exerceram ou exercem função de chefia.

Um resumo dos valores encontrados, em cada item do questionário sociodemográfico, pode ser observado na tabela 1 abaixo. Neste nota-se que os respondentes, em sua maioria, são servidoras docentes brancas, com idade entre 36-45 anos, cuja última formação foi o doutorado, que estão a serviço da universidade, em dedicação exclusiva de 5 – 10 anos, período no qual exerceu ou exerce cargo de chefia.

Tabela 1 - Perfil sociodemográfico dos servidores

IDADE DOS PARTICIPANTES											
Idade	**21-25**	**26-30**	**31-35**	**36-40**	**41-45**	**46-50**	**51-55**	**56-60**	**61-65**	**65+**	**Total**
Resp.	2	10	27	35	35	23	21	16	4	2	175
%	1,14	5,71	15,43	20,00	20,00	13,14	12,00	9,14	2,29	1,14	100 %

SEXO DOS PARTICIPANTES			
Sexo	**Feminino**	**Masculino**	**Total**
Resp.	96	79	175
%	54,86	45,14	100%

RAÇA COM QUE O SERVIDOR SE IDENTIFICA							
Raça	**Amarela**	**Branca**	**Indígena**	**Negra**	**Parda**	**Prefiro não declarar**	**Total**
Resp.	5	109	1	11	45	4	175
%	2,86	62,29	0,57	6,29	25,71	2,29	100%

ÚLTIMA FORMAÇÃO COMPLETA								
Formação	**Ensino Médio**	**Graduação**	**Especialização**	**Mestrado**	**Doutorado**	**Outra**	**Ñ respondeu**	**Total**
Resp.	2	2	26	29	113	2	1	175
%	1,14	1,14	14,86	16,57	64,57	1,14	0,57	100%

TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO									
Tempo (anos)	**- 1**	**1 a 5**	**5 a 10**	**10 a 15**	**15 a 20**	**20 a 25**	**25+**	**N/R**	**Total**
Resp.	11	28	67	23	9	21	15	1	175
%	6,29	16,00	38,29	13,14	5,14	12,00	8,57	0,57	100%

CARGO DO SERVIDOR			
Cargo	**Servidor docente efetivo**	**Servidor técnico-administrativo**	**Total**
Resp.	115	60	175
%	65,71	34,29	100%

EXERCEU OU EXERCE FUNÇÃO DE CHEFIA DENTRO DA UFG			
Exerce(u) chefia	**Sim**	**Não**	**Total**
Resp.	90	85	175
%	51,43	48,57	100%

REGIME DE TRABALHO					
Regime	**20 H**	**40 H**	**Dedicação Exclusiva**	**Ñ respondeu**	**Total**
Resp.	5	64	105	1	175
%	2,86	36,57	60,00	0,57	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

4.3. A VISÃO DO SERVIDOR SOBRE O ASSÉDIO MORAL

Apesar de Hirigoyen (2006) afirmar que após a publicação de seu livro sobre o assédio moral, o termo tenha passado a fazer parte da linguagem das pessoas, os estudos sobre esta agressão laboral são, ainda, relativamente recentes, principalmente, no Brasil, onde o primeiro trabalho remonta aos anos 2000, com Margarida Barreto. Sendo um assunto relativamente novo, com apenas 18 anos, por isso passível de não ter sido totalmente difundido entre as pessoas, foi questionado aos participantes, o que estes já haviam ouvido falar sobre o assédio moral. Poderia ser o caso de nunca terem escutado falar sobre o assédio moral, mas se tivessem, estes deveriam escrever o que tinham ouvido.

Com o objetivo de avaliar o que o servidor compreende acerca da agressão, foi questionado sobre o que entendiam sobre assédio moral. Isto porque, embora Hirigoyen (2006) afirme que o termo tenha se banalizado, ainda não há uma conceituação definitiva para o assédio, como afirma Jacobson, Hood e Van Buren (2014). Além do mais, muitas divergências pairam sobre o que de fato caracteriza o assédio moral, embora, segundo, Rodrigues e Freitas (2014) e Soboll (2017), haja um consenso de este ser uma agressão perversa, dirigida a uma ou mais pessoas, no ambiente de trabalho, de modo repetitivo e frequente. No entanto, apesar desse consenso alguns confundem assédio moral com outras hostilidades laborais, que, de acordo com Dornel, Mauros e Stemphelet (2015), diferentemente, do assédio moral, se findam em pouco tempo, não ocorrendo de modo reiterado, mesmo quando acontecem de forma deliberada e associada à assimetria de poder.

Voltando à primeira pergunta, apesar dela ser: “O que você já ouviu falar sobre assédio moral?”, 51 (30,54%) dos 167 respondentes, escreveram, apenas, “sim” na questão, mostrando, mas sem especificar o que ouviram, que tinham ouvido falar sobre o tema. Porém, estes demostraram que, ao menos para uma parte dos servidores, o texto da questão não ficou claro, visto que entenderam a pergunta como sendo dicotômica, na qual deveriam responder sim ou não. Mas além desta categoria formada pelos “sim”, ocorreu a formação de mais duas categorias: a daqueles que pouco ouviram sobre o tema (2,99%) e a dos que ouviram e especificaram 108 (93,10%).

A categoria dos que descreveram sobre o que ouviram, foi dividida em duas subcategorias: os que deram respostas diferente das dos demais participantes, e a dos que ouviram sobre o assédio moral. Em seguida, essa subcategoria foi dividida em mais seis subcategorias, definidas à medida em que se iam analisando as respostas. Assim, foram observadas as subcategorias em que os participantes ouviram sobre: ações de combate e

prevenção ao assédio moral; as pessoas envolvidas no assédio moral; casos de assédio moral na Instituição; existência de assédio moral; o que é assédio moral e tudo ser assédio moral. Ao final da subcategorização, a somatória das respostas encontradas foi de 111, isto porque a fala de alguns participantes se encaixava em mais de uma classe. A tabela 2 resume as categorias, encontradas. Como observação tem-se que porcentagens das subcategorias foram encontradas a partir da quantidade de respostas dadas na categoria e/ou subcategoria a que estão ligadas.

Tabela 2 – O que os servidores ouviram sobre o assédio moral

Pergunta: O que você já ouviu falar sobre assédio moral?		
Tipo de pergunta: Pergunta aberta		
Total de respondentes	**167**	**100%**
Respostas	**Resposta**	**%**
Ouviram e especificaram	111	64,47
• Ouviram sobre	108	97,30
▪ O que é o assédio moral	44	40,74
▪ Existência de assédio moral	27	25,00
▪ Ações combate e prevenção ao assédio moral	25	23,14
▪ As partes envolvidas no assédio moral	6	5,55
▪ Casos de assédio moral na Instituição	5	4,63
▪ Tudo ser assédio moral	3	2,78
• Outras respostas	3	2,70
Ouviram e não especificaram	51	30,59
Pouco ouviram sobre o tema	5	2,99

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Nota$_1$: Alguns servidores deram respostas que podiam se enquadrar em mais de uma categoria, desse modo a somatória das porcentagens das categorias e/ou subcategorias é maior do que 100% e as respostas são superiores ao número de respondentes.

Na categoria em que pouco ouviram sobre o tema, cinco (4,31%) respondentes, embora saibam sobre o assédio moral, relataram que ouviram pouca coisa sobre o tema, mostrando que, ainda que em pequena porcentagem, algumas pessoas possuem escassas informações sobre o assunto.

> Nada muito extenso (S143; 1 – 5 anos na UFG).

Dentre os 108 que especificaram o que ouviram sobre o assédio moral, 27 (25 %) respondentes ouviram sobre a existência do assédio moral. Neste grupo, há os que disseram terem ouvido que o assédio moral existe dentro e fora da UFG; os que já ouviram sobre casos dentro da UFG e/ou que estes são frequentes. Já 25 (23,14%) servidores escreveram sobre as ações de combate e prevenção ao assédio moral em que ouviram discussões sobre o tema. Foram citadas as palestras (7); informes (4); campanhas (4); cartilhas; na Resolução do CONSUNI 12/2017 (2); site da ouvidoria (2), entre outros, como livros, textos e jornais. Quanto

às partes envolvidas no processo de assédio moral, seis (5,55%) respondentes, disseram que o assédio moral ocorre, principalmente, entre pessoas de diferentes níveis hierárquicos, dos chefes para com seus subordinados, embora alguns reconheçam que a agressão pode ocorrer em todas as direções, vertical e horizontalmente, como descrito por Hirigoyen (2006). Houve, ainda 6 (5,55%) que escreveram sobre casos de assédios ocorridos dentro da Instituição e 3 (2,70%) que responderam sobre, atualmente tudo ser considerado assédio moral.

> (...) que tem ocorrido muito dentro da Universidade e que ultimamente tem sido mais evidente a posição do agredido(a) em denunciar. (S108; 10 – 15 anos na UFG).

> Estive presente em palestra realizada pelo DDRH que esclareceu sobre o tema, bem como a importância de evita-lo. (S8; 1 – 5 anos na UFG, participou de ação promovida pela UFG).

Quanto ao que foi ouvido sobre o conceito de assédio moral, 44 (40,74%) dos servidores responderam sobre isto. Porém, enquanto Rodrigues e Freitas (2014) resumem o assédio moral em uma agressão laboral perversa, dirigida a uma ou mais pessoas e que acontece de modo frequente e repetido, os participantes dão uma conceituação mais geral, que cabe tanto ao assédio moral, quanto à outras hostilidades laborais. Na visão destes, a prática pode ser simplificada em exposição do trabalhador subalterno a situações constrangedoras e humilhantes, por parte da chefia. Isso mostra que na visão de grande parte dos servidores, assim como foi observado por Marques *et al.* (2012) e Venetoklis e Kettunen (2016), o superior hierárquico é a pessoa que mais comete assédio dentro da instituição.

> É quando alguém, chefes, na maioria das vezes te coloca em situações humilhantes e constrangedoras no seu local de trabalho. (S35; +25 anos na UFG).

Contudo, as demais direções do assédio, descritas por Hirigoyen (2006), vertical ascendente, do subalterno para o superior hierárquico, e horizontal, entre colegas de mesma hierarquia, além da relação entre alunos e docentes, foram lembrados por nove (20,45%) dos 44 respondentes nesta categoria. Ainda foi dito pelos participantes que a superioridade não é apenas hierárquica, mas que esta pode ser, como relatado pelo S152 (+25 anos na UFG), um "ato de superioridade".

> Atitude ou prática de ato de superioridade, com arrogância e livre arbítrio, de determinada pessoa em função ou cargo comissionado na Instituição, em desfavor de determinado colega na mesma Instituição, mesmo que ocupe o mesmo cargo que o assediador.

Assim como Caran *et al.* (2010); Guimarães, Cançado e Lima (2016), Rodrigues e Freitas (2014), resumiram os efeitos à vítima do assédio moral, algumas das definições reproduzidas pelos participantes faziam alusão aos danos que a agressão pode causar à pessoa assediada, como sofrimento psicológico, vergonha, medo, ansiedade, depressão e isolamento.

> Prática comum no âmbito dos serviços geralmente praticada por alguém em situação hierarquicamente superior. Está relacionado a atitudes repetidas que tentam desvalorizar o trabalho, as condutas. O assédio moral ocasiona uma diversidade de efeitos sobre o(a) trabalhador(a): baixa auto estima; vergonha, medo, ansiedade, depressão, isolamento (S157; 20 – 25 anos na UFG).

> Assédio moral é a exposição de alguém a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções. (S69; 1 – 5 anos na UFG).

Em relação à segunda questão, Einarsen *et al.* (2011) afirmam que o assédio moral no trabalho significa assediar, ofender, excluir alguém socialmente ou afetar negativamente o trabalho de outrem, acontecendo de modo repetido e regular, por algum período de tempo, em um processo crescente, no qual a pessoa assediada acaba em uma posição inferior e se torna alvo de atos sociais negativos e sistemáticos. Para as 166 pessoas que responderam à questão que lhes perguntava o que entediam sobre o assédio moral, os servidores responderam como entendiam o assédio, descrevendo comportamentos que podiam ser distribuídos em conceitos de: assédio moral; de outras hostilidades, além de um conceito geral que podia servir tanto para assédio moral, como para outras hostilidades. Além destas categorias, três (1,81%) participantes não responderam à questão porque a resposta era "idem a resposta anterior" (Tabela 3).

Tabela 3 – Como os servidores entendem o assédio moral

Pergunta: O que você entende por assédio moral?		
Tipo de pergunta: Pergunta aberta		
Total de respondentes	**166**	**100%**
Respostas	**Resposta**	**%**
De modo generalizado	98	59,04
Assédio moral	45	27,11
Outras hostilidades	20	12,05
Não respondeu	3	1,81

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Foram consideradas outras hostilidades aqueles em que a ação dá indícios de te sido observado em único momento, o que, para Bacchi, Pinheiro e Pinto (2012) e Soboll *et al.* (2009) não se configura em assédio moral, pois, falta a estes, a conduta repetitiva e processual do agressor. Isto é verdadeiro mesmo nos casos em que a hostilidade se dá de modo abusivo, na

forma física ou psicológica, causando constrangimento e humilhação ao outro, e podendo resultar em danos emocionais e psicológicos e que por esses motivos, também, devem ser combatidos pelas organizações.

> Situação na qual uma pessoa se sente constrangido ou subestimado ou ofendido por outra dado alguma manifestação pejorativa sobre sua pessoa. (S15; 1 – 5 anos na UFG).

Ocorreu, ainda, de o respondente S77 (5 – 10 anos na UFG), escrever em sua resposta: "O que está na lei. Constranger alguém por alguma forma de oferecimento de vantagem ou punição para a obtenção de favores ou benefícios, levando-se em conta uma posição de hierarquia no trabalho.". Contudo, analisando esta resposta, tem-se que esta definição se assemelha mais a definição de assédio sexual dada pelo artigo 216-A da Lei 10.224/01 (BRASIL, 2001), do que a do assédio moral. Em relação a uma legislação nacional sobre o assédio moral, Martins (2017) afirma que, ainda não há no País uma lei específica. Além do mais, Barreto (2003); Freitas (2001) e Soares (2015) argumentam que o assédio moral se diferencia do assédio sexual por ser, uma relação de superior com subordinado, em uma relação assimétrica de poder, visando a obtenção de vantagens sexuais. Ainda, diferentemente do assédio moral, no assédio sexual a duração e frequência não são primordiais. Contudo, assim como o assédio moral o assédio sexual é uma agressão que provoca danos à vítima, além de deteriorar o ambiente em que ocorre. Outras falas dos respondentes, e que podem estar fazendo alusão ao assédio sexual, é quando estes mencionam a forçação de intimidades pelo outro.

> Exigir que o funcionário(a) concorde com uma aproximação mais íntima. (S14; 1 – 5 anos na UFG).

Em sua maioria (59,04%), as respostas, assim como na questão anterior, foram escritas, de forma generalizada, em que são relatados comportamentos de assédio moral, mas sem fazer relação de tempo e duração com a agressão, características do assédio moral, que, segundo Soboll *et al.* (2009) e demais autores de referência são definidoras do assédio moral. Foram descritas, no entanto, atitudes que dentro do processo de assédio moral podem ser consideradas ações de assédio. Entretanto, deve se fazer a ressalva de que, se estes comportamentos forem percebidos em atos isolados, ou que não aconteçam com frequência, então devem ser vistos como atitudes hostis, mas que assim como o assédio moral, podem constranger e causar danos à vítima, como afirmado por Bacchi, Pinheiro e Pinto (2012); Bobroff e Martins (2013); Hirigoyen, (2006) e Rodrigues e Freitas (2014).

> Entendo que se caracteriza por abuso, seja por palavras ou atitudes, por situações de humilhação ou exposição pública de modo negativo, que alguém faz ao seu colega de trabalho. No caso de instituição educativa, pode incluir a relação aluno-professor. (S113; 5 – 10 anos na UFG).

Ainda houve aqueles que citaram que o assédio moral poderia ser “toda” e/ou “qualquer” ação que cause ofensa, humilhação e constrangimento. Como foi observado por Rodrigues e Freitas (2014), no entanto, muitos dos casos graves que são citados não se configuram como assédio moral.

> Toda e qualquer relação que se estabeleça por meio de coerção e tentativa de constrangimento a outrem (S94 – 1 – 5 anos na UFG).

Quanto à definição de assédio, foram consideradas 45 (27,11%) respostas como as que mais se aproximaram do conceito dado por Einarsen *et al.* (2011), visto que em sua maioria os escritos apresentavam ações negativas, acontecendo no local de trabalho, dirigidas a uma pessoa ou um grupo, ocorrendo de modo repetitivo e frequente.

> Conduta sistemática e reiterada direcionada a um grupo ou pessoa que vem a denegrir, humilhar e desestabilizar psicologicamente, levando a reflexos físicos, o trabalhador/servidor em seu ambiente de trabalho. (S92; 10 – 15 anos na UFG).

Martins (2017) explica que em francês *Harcèlement* tem a noção de importunação, impertinência e perseguição, repetidas e inoportunas provocações, tanto que de acordo com Andrade *et al.* (2015), alguns autores brasileiros consideram que seria melhor usar “perseguição”, “molestamento” ou “intimidação” em vez de assédio. Assim, algumas definições dadas pelos respondentes que, apesar de não especificarem a repetição e constância, foram consideradas como assédio, por terem especificado a perseguição e/ou intimidação. Quanto ao ato de molestar, não houve nenhuma referência a este nas respostas.

> Entendo como um tipo de perseguição que traz como principal consequência o adoecimento da vítima, obrigando-a a se afastar do seu local de trabalho. (S69; 1 – 5 anos na UFG).

> Uma forma de intimidação, discriminação e diminuição do indivíduo sobre o qual o agressor pensa ter algum poder. (S170; 20 – 25 anos na UFG).

Ocorreu, ainda, de alguns participantes citarem em suas definições a intenção do autor em relação ao assédio moral. Contudo, Soboll (2017) em uma revisão de seu posicionamento em Soboll (2009), argumentou que a intencionalidade da prática, mesmo quando exista, só pode ser afirmada pelo assediador. A fim de evitar que casos de assédio sejam desconsiderados pela justiça, é recomendável considerar a intenção no assédio moral como característica complementar e não como definidora.

> No campo do trabalho, são as situações de imposições ou exposições apresentadas de um (assediador) sobre o outro (ou grupo) que coloca o segundo em situação de humilhação, constrangimento, de ataque e ofenda a dignidade do outro, sendo esta ocasionada de forma repetitiva e prolongada, tendo o assediador a **intenção**

> **declarada e direcionada** ao indivíduo ou coletivo. (S33; 46 – 50 anos na UFG; grifo nosso).

Em três casos o conceito foi entendido como assédio moral, pois embora não indique a frequência e a recorrência, os comportamentos apresentados davam a impressão de serem constantes. Como no caso do S47 (5 – 10 anos na UFG):

> São atitudes que diminuem ou humilham o trabalhador tais como controlar as idas ao banheiro, dar ao trabalhador um volume de trabalho impossível de ser executado, ou retirar todas as atividades do servidor de modo que ele se sinta inútil. Em geral vejo como uma atitude de um superior para com seu subordinado.

Houve um respondente que citou a definição de assédio moral com base na Lei paulistana de número 12.250, de 9 de fevereiro de 2006. Outro que citou, como definição, o que estaria contido no parágrafo 3º da Resolução do CONSUNI 12/2017 da UFG.

> De meu conhecimento não existe hoje no Brasil uma lei federal sobre assédio moral. Entretanto, existe uma Lei estadual Lei nº 12.250, de 9 de fevereiro de 2006, sancionada no estado de São Paulo, que considera o assédio moral toda ação, gesto ou palavra, praticada de forma repetitiva por agente, servidor, empregado, ou qualquer pessoa que, abusando da autoridade que lhe confere suas funções, tenha por objetivo ou efeito atingir a auto-estima e a autodeterminação do servidor, com danos ao ambiente de trabalho, ao serviço prestado ao público e ao próprio usuário, bem como à evolução, à carreira e à estabilidade funcionais do servidor. (S90; 5 – 10 anos na UFG).

Para Heloani (2011) esclarecer a definição do assédio moral, quais suas causas e consequências é um eficaz meio de se prevenir e combater a prática do assédio moral. Em relação às pessoas que responderam a esta questão, ao se fazer um cruzamento com os 33 servidores que afirmaram terem participando de ações antiassédio na Instituição, tem-se que 6% (2) deram uma resposta pontual, 52% (17) geral e 39% (13) deram uma conceituação sobre o assédio moral. Para os 138 servidores que disseram não haver participado de uma ação, estes números são de 13% (13) para pontual, 62% (86) geral e 22% (31) para um conceito de assédio moral. Comparando os dois grupos, pode-se constatar que os que tomaram parte de alguma ação que esclarecia sobre o assédio tenderam a fazer menos comentários pontuais e deram mais definições sobre o assédio moral, do que aqueles que não participaram de alguma ação. Evidenciando que as ações antiassédio são úteis para o esclarecimento da prática e na distinção do que é assédio moral e do que não é.

Ainda assim, no geral foram citados como modo de agir do agressor: exposição a constrangimentos e humilhações, agredir psicologicamente, intimidar, perseguir, coagir, por meio de coerção, denegrir a pessoa, caluniar, discriminar, agredir verbalmente, desrespeitar e diminuir o outro. Independentemente, de estar falando de forma generalizada, pontual ou de

assédio moral, o que se verifica, à semelhança do que se havia concluído na questão anterior, é que para os respondentes, a agressão trata de um comportamento constrangedor e humilhante ao funcionário e, geralmente, cometida pelo superior hierárquico.

Após a análise destas questões, o que se nota nos servidores participantes é que, praticamente, todos ouviram algo a respeito do assédio moral. Embora haja aqueles que ouviram muito pouco sobre a agressão e, por isso pouco sabem sobre o tema. Também se observa que a maioria já escutou histórias sobre casos de assédio, de vítimas deste, ou de comportamentos que podem ser indicativos de assédio. Todavia, é sobre o comportamento do assédio moral que se verifica que apesar de muito se falar sobre esta agressão, a maioria dos respondentes ainda faz uma interpretação generalista da prática, que pode servir tanto para o assédio moral, quanto para as outras hostilidades laborais. Esse fato mostra que, apesar da popularização do tema, este ainda não foi totalmente assimilado pelos servidores, o que, para os autores de referência, prejudica as ações que buscam combater e prevenir o assédio moral. Quanto ao que os servidores consideram ser assédio moral, verifica-se que este pode ser definido como uma violência laboral do superior hierárquico para com o subordinado, causando neste último constrangimento e humilhação. Esses sentimentos talvez sejam os que mais machucam o servidor, por isso teriam sido os mais lembrados.

4.4. A VISÃO DO SERVIDOR SOBRE O QUE É E O QUE NÃO É ASSÉDIO MORAL

A popularização do termo assédio moral e sua subsequente banalização, aliadas à má compreensão do que, realmente, se trata o assédio moral, fez, segundo Hirigoyen (2006), com que diversos tipos de violência ocorridas dentro das organizações fossem tidas como assédio moral, mesmo quando faltavam a estas as características definidoras do assédio, como frequência e longa duração. A fim de avaliar o que os servidores veem como assédio moral, foram feitas duas perguntas, uma que pedia que estes citassem situações de assédio moral no trabalho que tivessem presenciado dentro da UFG, e outra, em que solicitava aos respondentes que marcassem situações, previamente dadas, que consideravam que fosse assédio moral no trabalho.

A tabela 4 traz um resumo do que os servidores responderam quando solicitados a citar situações presenciadas de assédio moral. Visto que alguns participantes deram respostas que poderiam se encaixar em mais de uma categoria, a frequência total de respostas dentro das categorias principais ultrapassam o número de respondentes. O mesmo acontece com as

subcategorias em que a somatória das respostas é maior do que o número de servidores que responderam sobre os casos de assédio moral.

Ainda sobre a tabela 4, além das categorias em que o servidor não quis responder ou que respondeu em outra questão há as categorias em que o respondente: não presenciou casos de assédio moral; testemunhou casos de outras hostilidades ou observou situações de assédio moral. Quanto a esta última categoria, foram realizadas duas análises que deram origem a dois grupos distintos de subcategorias: uma em que o estudo foi feito a partir das pessoas envolvidas no assédio moral (agressor e vítima), e outra, em que as subcategorias foram elaboradas de acordo com o tipo de assédio moral praticado pelo agressor, segundo Hirigoyen 2006.

Tabela 4 –Situações de violência laboral, presenciadas pelos servidores da Universidade.

Pergunta: Cite situações de assédio moral no trabalho que você tenha presenciado dentro da UFG.		
Tipo de pergunta: Pergunta aberta		
Total de respondentes	**162**	**100%**
Respostas	**Resposta**	**%**
Presenciou casos de assédio moral	79	41,96
• **As pessoas envolvidas no assédio**	**79**	**100**
▪ Assédio moral envolvendo servidores	73	92,40
▪ Assédio moral envolvendo alunos e docentes	16	20,25
• **Tipos de assédio moral**	**79**	**100**
▪ Atentado contra a dignidade	42	53,16
▪ Deterioração do trabalho	29	36,70
▪ Violência verbal e física	19	24,05
▪ Sem categoria específica	11	13,92
▪ Isolamento	6	7,60
Presenciou casos de outras hostilidades	50	30,86
Não presenciou casos de assédio moral	49	30,25
Não quis responder	1	0,62
Respondeu em outra questão	1	0,62

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Nota$_1$: Alguns servidores deram respostas que podiam se enquadrar em mais de uma categoria, desse modo a somatória das porcentagens das categorias e/ou subcategorias é maior do que 100% e as respostas são superiores ao número de respondentes.

Dos 175 participantes da pesquisa, 162 responderam à questão 3. No entanto, visto que era solicitado aos servidores que citassem casos de assédio moral que já tivessem presenciado dentro da Universidade, 49 (30,25%) responderam que não haviam presenciado nenhum caso. Apesar de Justicia *et al.* (2007) dizerem que a frequência de assédio moral dentro das instituições de ensino seja alta, a razão de estes servidores não terem presenciado casos de assédio pode ser porque no local em que o respondente trabalhe nunca tenha ocorrido um caso

de assédio. Há, ainda, o fato de que nem todos os trabalhadores percebem o assédio moral do mesmo modo e, por isso, a agressão não é identificada da mesma forma por todos, conforme argumenta Ariaza-Montes, Leal-Rodrígues e Leal-Millán (2015). Como dizem Acevedo e Gonto (2017) e Martiningo Filho e Siqueira (2008), pode ser que os atos, observados dentro do local de trabalho, sejam considerados normais pelos que ali trabalhem. Dornel, Mauros e Stemphelet (2015) afirmam que diversas agressões dentro do trabalho são confundidas com o assédio moral, mas pode ocorrer, como no caso abaixo, de um servidor ver que nem tudo o que ocorre de agressão dentro da universidade é assédio moral.

> **Não considero que as situações narradas ou comentadas a mim** por colegas de trabalho ou por alunos ou servidores, **se caracterizem como assédio moral.** Na UFG, salvo em situações particulares que eu desconheço, o tratamento ao outro, em geral, é bem cordial. Penso que, pelo fato da grande maioria dos gestores (historicamente quem provoca maior volume de assédio nas organizações) serem docentes (cargo temporário na função de chefia), a posição hierárquica imposta pela estrutura organizacional geralmente não se transforma em conduta ou ação de sobreposição ou de chefia. **Nunca soube de um servidor aqui da UFG que tenha reclamado de assédio moral seja por parte de colegas, alunos ou mesmo pela chefia.** Sobre a questão de reclamação dos estudantes (em grande parte dos orientandos), trata-se de uma situação de pressão imposta pelo trabalho intelectual e pelo tempo que estes têm para conclusão da produção intelectual. O prazo e a qualidade do material é cobrado pelo orientador e, em meio a situações de estresse, tudo isso pode ser convertido em sensação de assédio**. Em síntese, nunca presencial uma situação que, na minha avaliação, se caracterizasse assédio moral**.. (S33; 5 – 10 anos na UFG – Grifo nosso).

Quanto aos demais respondentes da pergunta, 48,77% (79) citaram casos que se caracterizam como assédio moral entre servidores, de professores para com discentes e vice-versa ou de forma generalizada. 30,86% (50) dos respondentes citaram casos de outras hostilidades laborais presenciadas, que apesar de graves, não devem ser vistos como assédio moral, embora possam, também, causar danos às vítimas e que por isso, também precisam serem combatidos.

No caso da questão seguinte, foram dados aos respondentes 16 atitudes hostis que podem acontecer no ambiente de trabalho, dos quais 10 se referiam a comportamentos hostis típicos do assédio moral, conforme Hirigoyen (2006).

O quadro 8 traz a relação das agressões e a quantidade de votos que cada uma recebeu, por parte dos 175 respondentes da questão 4. Nesta, pode-se constatar que, acertadamente, o fato de dar uma nota baixa à um servidor improdutivo, não deve ser considerado como assédio moral, já que é uma prerrogativa da organização, desde que acordado entre as partes, cobrar de seus funcionários produtividade e punir os que produzem abaixo do esperado. Além disso, é possível verificar que a situação que o servidor mais identifica como assédio moral é: xingar,

gritar e brigar constantemente com o outro, comportamento que por ser persistente, faz com que Hirigoyen (2006), diferencie esta situação de uma agressão pontual.

Quadro 8 - Comportamentos hostis que podem ou não serem assédio moral, na visão dos servidores

Pergunta: Marque as situações que você considera que seja assédio moral no trabalho?			
Tipo de pergunta: Pergunta com múltiplas escolhas			
Total de respondentes	**175**		**100%**
COMPORTAMENTOS HOSTIS	**Resp.**	**%**	**É Assédio Moral**
Ter um comportamento ditatorial com seus subordinados	143	81,71	Não
Gritar com uma pessoa no corredor	130	74,29	Não
Assediar sexualmente um subordinado	92	52,57	Não
Agredir uma pessoa em uma discussão	83	47,43	Não
Pôr os empregados para trabalhar em um prédio em más condições de funcionamento	82	46,86	Não
Dar nota baixa a um funcionário improdutivo	7	4,00	Não
Xingar, gritar e brigar com uma pessoa constantemente	155	88,57	Sim
Perseguir um colega de trabalho	150	85,71	Sim
Atribuir ao subordinado proposital e sistematicamente tarefas inferiores às suas competências	140	80,00	Sim
Isolar uma pessoa do convívio com os demais	139	79,43	Sim
Criticar o trabalho do outro de forma injusta ou exagerada	136	77,71	Sim
Fofocar, difamar e/ou espalhar boatos sobre uma pessoa	127	72,57	Sim
Provocar a demissão de um colega por meio de intrigas	127	72,57	Sim
Constantemente deixar de transmitir a uma pessoa informações úteis para a realização de tarefas	121	69,14	Sim
Estar sempre criticando a vida privada da pessoa para os outros	115	65,71	Sim
Constantemente se recusar a conversar com o colega, mesmo quando esse lhe dirige a palavra	96	54,86	Sim

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Uma das características que segundo Bacchi, Pinheiro e Pinto (2012) e Soboll *et al.* (2009) define o assédio moral é ser este frequente e sistemático. Sendo assim as agressões pontuais, mesmo quando humilhantes e constrangedoras para vítima, e com possíveis consequências emocionais e psicológicas, não podem ser vistas como assédio moral, mas sim como agressões pontuais. Todavia, ao se analisar as respostas dadas as duas perguntas (3 e 4), pode-se observar que muitos, ainda, confundem uma agressão pontual, como o ato de agredir uma pessoa em uma discussão, ou gritar com outra em público, com a prática reiterada e

contínua do assédio moral. Das atitudes hostis citadas, gritar com outra pessoa foi uma das mais mencionadas, porém, na maioria das vezes, verificou-se que o ato se deu como um fato pontual.

> O diretor **certa vez** (em que ele ainda não diretor) **gritou comigo** no meio do corredor porque eu disse que não poderia ministrar uma disciplina no período noturno, mas que cumpriria toda minha carga horária no período diurno. (S125; 5 – 10 anos na UFG; grifo nosso).

De acordo com os autores previamente citados, podem ser consideradas agressões pontuais ações violentas, abusivas e hostis que se manifestam de forma física ou psicológica, como palavras e comportamentos ameaçadores. Deste modo, humilhar, constranger, ter atitudes abusivas, agredir, maltratar, xingar, se não forem constantes e reiterados, ao contrário do que foi visto por muitos dos servidores, são considerados como agressões pontuais e não assédio moral.

> Professor humilhando aluno e funcionário técnico-administrativo após cometer um erro. (S30; 15 – 20 anos na UFG).

> Já presenciei um servidor técnico sendo culpado por um professor de maneira acintosa, agressiva e com palavras de baixo calão. E, no caso específico, eu tinha conhecimento de que o servidor técnico não tinha culpa daquilo que o professor reclamava. (S67; 5 – 10 anos na UFG).

Para Barreto (2003), Freitas (2001) e Soares (2015) o assédio sexual pode ser causa e consequência do assédio moral, contudo este é uma agressão diferente do assédio moral, pois, apesar de ser uma atitude que incomoda e humilha a vítima, o assédio sexual representa uma relação assimétrica de poder, devendo ser cometido de um superior hierárquico para o subordinado. Além disso, este não apresenta um caráter processual e o desejo do assediador é de obter favores sexuais e não de destruir a vítima. O assédio sexual pode se manifestar por meio de contatos físicos indesejáveis, piadas e insinuações grosseiras, comentários jocosos, entre outros. No entanto, para 92 (52,57%) respondentes, e alguns que citaram atitudes de assédio sexual, este é visto como assédio moral, e não como causa ou consequência deste.

> Colegas do sexo masculino que falam o tempo todo e abertamente sobre suas atividades ou questões sexuais, na frente das mulheres do departamento. (S68; 1 – 5 anos na UFG).

Os conflitos, assim como o assédio sexual, também podem dar origem ou ser originado pelo assédio moral, porém Bacchi, Pinheiro e Pinto (2012), Hirigoyen (2006), Rodrigues e Freitas (2014) e Soboll *et al.* (2009) argumentam que um conflito saudável, em que não há assimetria de poderes entre as partes, com regras claras e permitindo que cada um possa defender seu ponto de vista não é assédio moral. Além do mais no conflito do assédio além do

comportamento antiético do agressor o conflito ocorre por um prolongado período de tempo. Não é o caso citado pelo S113 (5 – 10 anos na UFG), em que os conflitos citados se mostram pontuais, acontecendo, somente, durante as reuniões.

> Alguns embates na reunião do Conselho Diretor da Unidade Acadêmica, onde colegas professores se tratam de modo desrespeitoso: ironia, agressividade e arrogância.

O assédio moral tem um caráter direcional, a uma ou mais pessoas, como afirmam Bacchi, Pinheiro e Pinto (2012) e Hirigoyen (2006), e por isso os casos em que a deterioração do ambiente de trabalho atinge a todos dentro da organização não são considerados assédio moral, como assinalaram 46,86% dos respondentes, mas que segundo Soboll (2008), podem caracterizar assédio organizacional, ou outra forma de administração por injúria, estresse ou medo. No entanto, esta agressão necessita ser combatida pela organização, pois o ambiente insalubre apresentado, pode causar prejuízos na saúde de todos os trabalhadores do local.

Outras situações que podem ser confundidas com assédio moral, de acordo com Hirigoyen (2006) e Pamplona Filho (2013), são as imposições profissionais e o poder disciplinar. Nesses casos, desde que acordadas em contrato, as empresas agem de forma legítima ao exigir do funcionário produtividade e compromisso com o trabalho. Por isso, dar nota baixa a um servidor improdutivo é um direito da empresa e não um assédio moral, como visto por 4% (7) dos respondentes. Ao contrário do que seria observado se a avaliação com nota baixa fosse dada, injustamente à um servidor cumpridor de suas funções.

Os autores acima, ainda abordam os comportamentos despóticos de alguns dirigentes, que tratam a todos os subordinados, igualmente, com violência, injúrias e insultos, sem distinção de um e outro funcionário. Nesse caso o problema poderia estar no superior que, somente sabe agir com agressividade, no estilo de liderança coercitiva, que segundo Ferris *et al.* (2007), teria como finalidade o aumento de produtividade, mas também, na organização que estimularia o a assédio organizacional.

Já em outra categoria, 79 (48,77%) participantes citaram casos de assédio moral presenciados. A fim de uma melhor análise, estes casos foram distribuídos em duas subcategorias. A primeira divide o assédio de acordo com as pessoas envolvidas na agressão: assédio moral envolvendo servidores e assédio moral envolvendo alunos e docentes. Na segunda os dados foram categorizados de acordo com os quatro tipos de assédio moral praticados pelo assediador, segundo a classificação dada por Hirigoyen (2006).

Quanto ao assédio que acontece entre professores e alunos, foram mencionados tanto casos em que a vítima é o aluno, quanto situações em que o professor é assediado. Cahú *et al.* (2011) comenta que as agressões morais, mais percebidas pelos estudantes são os atos de constrangimento e humilhações. Situações que foram relatadas por parte dos respondentes, assim como casos de intimidação, coerção e abusos de poder. Ainda que não tenha sido relatado por todos, os casos aludidos demostram serem constantes e repetitivos.

> Professor exigir coisas absurdas de alunos por ameaça de não dar notas boas ou não passar de ano. (S174; 1 – 5 anos na UFG).

Nunes e Neto (2018) discorrem sobre o assédio existente entre os professores e os estudantes de Pós-Graduação, em que o assédio aos alunos pode ser relacionado ao trabalho, a preconceitos ou ainda por intimidações físicas e sexuais. Alguns servidores aludiram a assédios de professores para com os alunos de pós-graduação, principalmente, do tipo relacionado ao trabalho, no sentido de obrigar a esses a realizar tarefas que não lhes são pertinentes. Segundo Nunes e Neto (2018), as relações de proximidade entre professores da pós-graduação e discentes, torna o assédio moral, entre estes, real e perigoso, pois aumenta a possibilidade de conflitos, perseguições e hostilidades. Situações que devem ser prevenidas, visto que apesar das dificuldades encontradas na pós-graduação este não precisa ser fonte de sofrimento e adoecimento.

> Professores orientadores em relação aos seus alunos orientandos, no sentido de realizarem atividades que são inerentes à função docente dentro da Instituição, e que constrangem tais orientandos a fazê-lo, sob pena de sofrerem alguma consequência se não forem atendidos. (S19; 10 – 15 anos na UFG).

Assim como é destacado por Gallindo (2008), que são possíveis casos de agressões por parte dos alunos, também, foram relatadas circunstâncias em que estudantes perseguem, intimidam e/ou desrespeitam os professores. Situações que demonstram que os alunos podem ser tanto vítimas, quanto agressores e que a prevenção de hostilidades, seja ela de assédio moral ou de outras deve levar em consideração o discente como agressor.

> Eu já sofri isso várias vezes, algumas vezes por professores, mas em geral da parte de grupos mais agressivos de alunos. Eles acusam os professores de uma série de coisas sem ter fundamento. Colam cartazes na Ufg, monitoram o que os professores dizem ou não dizem fora do ambiente de trabalho... (S58; 5 – 10 anos na UFG).

Hirigoyen (2006) categorizou as atitudes hostis que se caracterizam como assédio moral conforme os critérios de repetição, intencionalidade do assediador, partindo de seu

comportamento mais sutil até o mais hostil. Desse modo, as ações agressivas podem ser classificadas em: 1) deterioração proposital das condições do trabalho, 2) isolamento e recusa à comunicação, 3) atentado contra a dignidade e 4) violência verbal, física e sexual. Seguindo essas classificações comportamentais, os assédios, descritos pelos respondentes, foram categorizados nas quatro classes. Como afirmado por Soboll (2008), porém, nem todas as atitudes de assédio moral são contempladas pela lista dada por Hirigoyen (2006): diversos comportamentos podem ser listados como assédio moral e alguns desses foram citados pelos respondentes como humilhações cometidas a outrem.

Baseando-se na classificação de Hirigoyen (2006), foram apresentadas aos respondentes, na categoria deterioração do trabalho, as opções:

- Atribuir ao subordinado proposital e sistematicamente tarefas inferiores às suas competências, reconhecido por 80% (140) dos respondentes como atitude do assédio. Um exemplo desta prática foi dado pelo S6 (10 - 15 anos na UFG):

  > (...) rebaixamento do trabalhador sob a alegação de ser improdutivo (...).

- Criticar o trabalho do outro de forma injusta ou exagerada. Cahú *et al.* (2011) já haviam observado que este é um dos atos mais comuns na realidade brasileira. Talvez por isso tenha sido identificado por 77,71% (136) dos respondentes e citado por alguns, que mencionaram terem presenciado críticas constantes a outras pessoas, chamadas de atenção, exposição ou desqualificação na frente de outros. Sobre esse tipo de assédio o S173 (5 – 10 anos na UFG) relatou:

  > Em reuniões de Conselho Diretor e de Coordenação de Curso senti-me desrespeitada, por chefes e colegas com a mesma condição de trabalho. A minha área de atuação e formação intelectual (Mestrado e Doutorado) tem sofrido críticas sem qualquer fundamentação teórica. É visível que o teor dessas falas são carregadas de preconceito, uma vez que não são acompanhadas de argumentos consistentes. Em algumas ocasiões essas críticas pejorativas são proferidas ignorando totalmente minha presença no recinto. Para mim, essas reuniões são deprimentes, já que sigo para esses momentos com certa ansiedade por saber que novamente algumas falas possam ser retomadas, significando para mim uma agressão direta.

- Constantemente deixar de transmitir a uma pessoa, informações úteis para a realização de tarefas. Corretamente reconhecida como uma atitude de assédio moral, por 69,14% (121) dos participantes, essa atitude que foi citada pelo S29

(1 – 5 anos na UFG), como umas das situações de assédio moral presenciadas por este.

> Não dar informações necessárias ao exercício da função, culpar o funcionário por ato que ele não cometeu, dar instruções erradas para prejudicar o trabalho, não dar tarefas para o funcionário

Ainda sobre a deterioração proposital das condições de trabalho foram citados pelos respondentes situações em que há tentativas de privação de direitos, de greve, de férias e, inclusive, o direito de buscar uma qualificação.

> Há relatos de colegas de trabalho e eu mesmo já passei por situação semelhante de que existe situações de dificuldades para a aprovação das chamadas licença para qualificação, no caso de técnico-administrativos em educação quando vão fazer cursos de mestrado ou doutorado. Os processos são morosos, as chefias costumam atrasar seus pareceres e em alguns casos podem até mesmo negar a licença. Trata-se de um direito e supostamente as chefias não encaram desta forma, causando até mesmo um certo constrangimento nos servidores que buscam acessar este direito. (S119; (10 – 15 anos na UFG).

Além do mais, dentro dessa categoria dada por Hirigoyen (2006), foram citados casos em que foi solicitada a remoção da pessoa, sem que esta soubesse ou consentisse; situações em que é dado ao servidor serviço além ou não condizente com suas funções, fatos que ocorrem principalmente com os novatos em estágio probatório; eventos em que são retirados o trabalho que, normalmente, caberia ao servidor; não dar condições adequadas para que a pessoa possa trabalhar, entre outras, situações que se encaixam na classe de deterioração do trabalho e, que foram descritas por 29 (36,70%) servidores.

> Ser trocado de lotação como se fosse um móvel, sem o mínimo respeito com a pessoa por perseguição política. Chegar para trabalhar e se deparar com um ofício informando sua chefia da sua transferência, sendo que a sua chefia também não foi informada antes. (S107; 20 – 25 anos na UFG).

> Pressão psicológica. Cargas de trabalho excessiva. Execução de tarefas que não condizem com o cargo. (S96; 10 – 15 anos na UFG).

> (...) atitude agressiva e autoritária em grupos coletivos de mensagens; impedimento de o professor oferecer disciplina a que esta qualificado para; desligamento de programa de pós graduação sem critérios claros; (...) Não atribuir tarefa ao servidor mais qualificado para a mesma em detrimento de outro menos qualificado, objetivamente. (S72; 10 – 15 anos na UFG).

> Não fornecer local de trabalho adequado a um TAE (...) (S40; 5 – 10 anos na UFG).

De acordo com Hirigoyen (2006), na segunda categoria de assédio o agressor age de modo a isolar a vítima do grupo e recusando a comunicação com esta. Dentro deste grupo foram apresentadas aos participantes as seguintes opções:

- Isolar uma pessoa do convívio com os demais, que foi marcada por 73,42% (139) dos participantes. Foi citada pelo S61 (5 – 10 anos na UFG):

> Isolamento de colegas (,..).

- Constantemente se recusar a conversar com o colega, mesmo quando esse lhe dirige a palavra. Atitude reconhecida com assédio por 54,86% (96) dos respondentes, sendo a ação que menos foi vista como assédio moral, mesmo quando foi dito que era constante, muitos não viram o ato de não querer conversar com o outro, mesmo quando este fala com a pessoa primeiro, como algo que possa agredir moralmente outrem. Contudo, o respondente S160 (15 – 20 anos na UFG), lembrou do fato:

> Ter hábito continuar olhando para o computador quando alguém lhe pede para ser ouvido, desprezando o/a colega . Não cumprimentar e já chegar dando ordens

Além disso, nas seis (7,60%) situações relatadas desta categoria, foram encontrados atos de: deixar de convidar para reuniões, desprezar o outro, ou excluir a vítima por causa de discriminações.

> Quando a chefia não consegue impor sua visão numa reunião coletiva, deixa de convidar os funcionários que tem poosicionamento contrário para as próximas reuniões. (S42; 15 – 20 anos na UFG).

> (...) colegas discriminando e isolando colegas. (S11; 5 - 10 anos na UFG).

Em relação aos atentados contra a dignidade, foram ofertados aos participantes os itens:

- Estar sempre criticando a vida privada da pessoa para os outros, que foi marcada por 65,71% (115) dos participantes.
- Fofocar, difamar e/ou espalhar boatos sobre uma pessoa, escolhida por 72,57% (127) dos respondentes. Dos diversos casos de assédio citados nesta categoria, sete servidores mencionaram o ato de fofocar sobre a vida de uma pessoa, difamar e acusar alguém sem provas.

> Servidor faz fofoca e/ ou difama sobre a vida pessoal do outro, (...) (S15; 5 – 10 anos na UFG).

- Provocar a demissão de um colega por meio de intrigas. Embora haja divergência entre os autores de referência quanto a intenção do agressor, para Hirigoyen (2006) este pode agir na intenção de provocar danos, anular ou

excluir o outro do ambiente. No caso desta questão a atitude foi vista como assédio por 72,57% (127) dos partícipes.

Acerca desta categoria, 42 (53,16%) servidores escreveram sobre atos de atentado contra a dignidade, como: zombaria; discriminações; desprezo pelo outro; ofensas e, humilhações.

> Há muito tempo: grupo de colegas sempre fazendo piadinhas de cunho pessoal com outro colega, de forma sistemática e frequente, levando-o a se afastar das interações dentro da copa unidade e ficando mais dentro da sua sala de trabalho (S92; 10 – 15 anos na UFG).
>
> Picuinhas e discriminação de pessoas que não concordam com a gestão; (...) (S98; 10 – 15 anos na UFG).
>
> Falar que o servidor está obeso e precisa emagrecer; se sentir dona do espaço e dizer que o servidor está lá somente por causa da chefia imediata, perseguição por horário de trabalho, menosprezo por ter um cargo inferior ao outro. (S97; 5 – 10 anos na UFG).
>
> Constatei pessoalmente em várias oportunidades como Chefes e/ou meros profissionais de Unidades do meu órgão maltratam e humilham aos seus subordinados, incluidos docentes, discentes e técnico-administrativos. Eu mesmo fui humilhado pela chefia da minha instituição, para que desocupe um ambiente de forma arbitrária, desrespeitosa e pouco ética, tanto que solicitei a minha alocação para outra UFES ou órgão. (S105; 20 – 25 anos na UFG).

Por fim, na última categoria dada por Hirigoyen (2006) foram apresentadas as seguintes situações de assédio moral.

- Xingar, gritar e brigar com uma pessoa constantemente, identificado por 88,57% (155) dos respondentes. Assim como foi a situação mais reconhecida como assédio moral, os gritos e as agressões verbais, em geral, foram as agressões mais comentadas pelos respondentes, pelo menos nesta categoria. Diferentemente do que havia sido observado antes, estes, apesar de a maioria não ter destacado que eram frequentes e sistemáticos, aparentam ser uma prática constante.

  > Professor que atendia em aula prática gritava comigo no laboratório na frente dos alunos, colocava o dedo na minha cara, eu chorava compulsivamente td dia vindo pro serviço. Gritavam e me repreenderiam pq as plantas que eu cuidava tinham se desenvolvido uma diferente da outra. (S60; 5 – 10 anos na UFG).

- Perseguir um colega de trabalho. Assinalaram esta opção como um exemplo de assédio moral 150 (85,1%) pessoas. As perseguições ainda foram citadas, por alguns, como casos de agressão, como o S168 (20 – 25 anos na UFG):

> Chefia imediata perseguir funcionário por não gostar da pessoa dele (,..).

Houve, ainda nesta categoria, a indicação por 19 (24,05%) respondentes de casos de intimidações, ameaças e agressões físicas.

> - Intimidações de professores contra funcionários por um relato ou preenchimento de relatórios. - Ofensas morais e físicas - Perseguição de professor contra outros professores ao ponto do colega optar pelo pedido de demissão (S115; 20 – 25 anos na UFG).

> Professores são ameaçados por diretores e/ou coordenadores quando, em instâncias deliberativas votam discordando do posicionamento de chefias - mais frequente quando o(a) docente está em estágio probatório. (S157; 20 – 25 anos na UFG).

Em dois casos de assédio moral, os respondentes mencionaram casos de agressão, mas sem especificar qual o tipo de assédio ocorrido, como o S124 (5 – 10 anos na UFG), que apontou um caso ocorrido na Regional de Jataí.

> Um caso em Jataí, no curso de Direito. Uma professora foi assediada por chefias imediatas (coordenação de curso) durante mais de 2 anos.

A razão da ocorrência do assédio moral em um ambiente laboral vai depender de diversos fatores, entre eles o contexto do ambiente de trabalho. Sendo a Universidade composta por várias unidades de ensino e órgãos executivos, pode ocorrer que, em razão dos diferentes ambientes, em alguns desses locais o assédio moral seja mais ou menos pronunciado. Podendo ser esta, assim como a percepção das pessoas sobre o assédio moral e o meio ao seu redor, uma das razões para que que 30,25% dos questionados, afirmassem nunca terem presenciado assédio moral dentro da Universidade. Contudo, não se pode negar que o assédio moral exista na Instituição, visto que 127 servidores relataram terem presenciado casos de hostilidades laborais, mas principalmente, de situações de assédio moral.

Em relação aos casos de assédio relatados, percebe-se que atentar contra a dignidade do outro é a prática mais comum dos agressores, principalmente, pelo fato de que é nesta categoria que se enquadram as humilhações e os constrangimentos. Ao dar opções de escolha aos respondentes, no entanto, a categoria mais vista como de assédio moral é a de agressões físicas, verbais e sexuais, visto que os itens mais selecionados como exemplo de assédio foram: xingar, gritar e brigar com uma pessoa constantemente, e perseguir um colega de trabalho, ambos pertencentes a esta categoria. Recusar-se a conversar com um colega, porém, mesmo quando este lhe dirige a palavra, foi a atitude menos vista como assédio, talvez por ser uma agressão sutil, que pode passar despercebidas pelos outros, e até mesmo para a própria vítima,

que, possivelmente, só vai se dar conta da hostilidade quando se tornar rotineira ou quando esta se agravar.

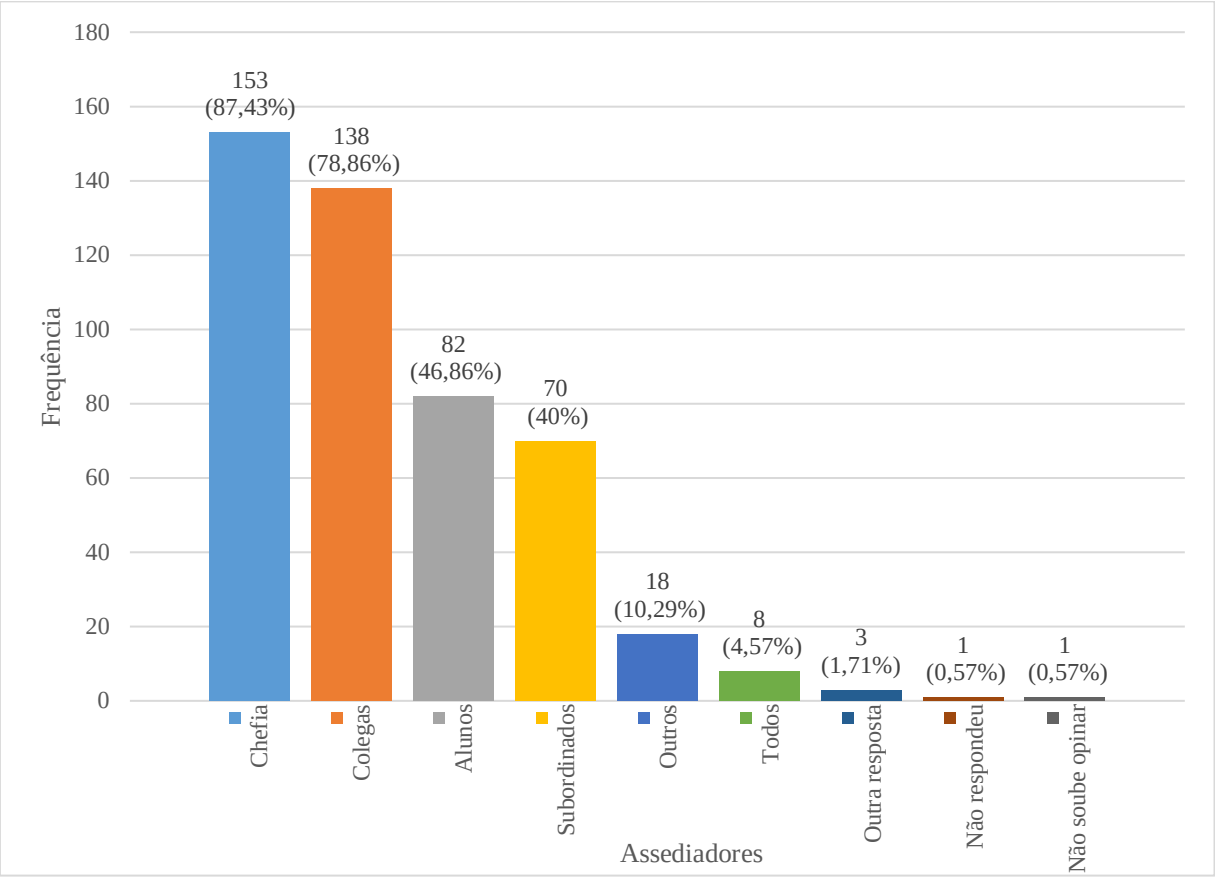
Quanto aos atos hostis, percebe-se que há uma confusão sobre o que é e o que não é assédio moral, já que 50 servidores relataram casos que podem ser classificados como atitudes hostis, como gritar com outra pessoa, ou discutir uma vez com o outro. Também, ao dar opções, 74,29% dos respondentes marcaram que gritar com alguém no corredor é um assédio moral, mesmo não tendo sido especificada a frequência e persistência do ato. Gritar com uma pessoa, principalmente se for em público, pode causar nesta uma sensação de humilhação e constrangimento, que abalam o emocional do agredido e podem causar danos psicológicos e emocionais nestes. Pelo que foi apresentado nos resultados, para os participantes não importa se o ato é único ou se faz parte de uma prática reiterada e frequente de assédio moral. Para muitos, no entanto, sentir-se constrangido e humilhado por causa de uma agressão verbal, ou por outras situações provocadas pelo agressor, parece ser a situação de hostilidade mais marcante e, que talvez a que mais atinge moralmente.

Tendo como base as respostas fornecidas pelos servidores, estes têm uma noção geral do que seja assédio moral, de que este é uma agressão laboral, que constrange e humilha a vítima. No entanto, falta à maioria o conhecimento específico das características que definem o assédio, principalmente, no que se refere à duração e à frequência da prática, além da direcionalidade, em que o assédio moral é dirigido a uma pessoa ou a um determinado grupo, o que demostra que os participantes ainda carecem de muitos esclarecimentos sobre o assédio.

4.5. A VISÃO DO SERVIDOR SOBRE QUEM É O AGRESSOR E QUEM É A VÍTIMA DO ASSÉDIO MORAL

Qualquer pessoa tem, segundo Eberle, Soboll e Cremasco (2009) e Hirigoyen (2006), o potencial de se tornar um assediador. Em uma organização este assédio pode vir de qualquer direção, vertical ascendente e descendente, horizontal ou mista. No entanto, o que é encontrado com maior frequência, na opinião de Freitas (2001), Machado, Ipiranga e Matos (2012) é o assédio moral partindo do superior hierárquico para o subordinado. Com a intenção de observar a visão dos servidores sobre quem são os agressores, foi perguntado, por meio de uma questão fechada, quem, na sua opinião, eram as pessoas que praticavam o assédio. Obteve-se ao todo 175 respostas, das quais 153 (87,43%), corroborando os mencionados autores, responderam que é a chefia quem mais comete assédio moral (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Quem são os assediadores na visão dos servidores da Universidade



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Visto que não havia limite nas escolhas, a maioria dos servidores da Universidade que responderam à questão, marcaram mais de uma opção quando questionados sobre quem eles consideravam que praticava o assédio moral. A tabela 5 apresenta a frequência e porcentagem do que foi marcado pelos participantes.

Tabela 5 - Quem é o agressor na prática de assédio moral para o servidor da Universidade.

Pergunta: Na sua opinião, quem são as pessoas que praticam assédio moral?		
Tipo de pergunta: Pergunta fechada, de múltiplas escolhas		
Total de respondentes	**175**	**100%**
Respostas	**Resposta**	**%**
Chefia	**19**	**10,86**
Chefia, Alunos	2	1,14
Chefia, Colegas	38	21,71
Chefia, Colegas, Alunos	13	7,43
Chefia, Colegas, Alunos, Outros	1	0,57
Chefia, Colegas, Outros	5	2,86
Chefia, Colegas, Subordinados	7	4,00
Chefia, Colegas, Subordinados, Alunos	49	28,00

Pergunta: Na sua opinião, quem são as pessoas que praticam assédio moral?		
Tipo de pergunta: Pergunta fechada, de múltiplas escolhas		
Total de respondentes	**175**	**100%**
Respostas	**Resposta**	**%**
Chefia, Colegas, Subordinados, Alunos, Outros	7	4,00
Chefia, Colegas, Subordinados, Alunos, Todos	4	2,29
Chefia, Colegas, Todos	1	0,57
Chefia, Outros	4	2,29
Chefia, Subordinados	1	0,57
Chefia, Subordinados, Alunos	1	0,57
Chefia, Todos	1	0,57
Colegas	8	4,57
Colegas, Alunos	4	2,29
Colegas, Subordinados, Alunos	1	0,57
Outros	1	0,57
Todos	3	1,71
Não respondeu	1	0,57
Não soube opinar	1	0,57
Outra resposta	3	1,71

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Mesmo separando as respostas, entre as dadas por servidores técnico-administrativos e servidores docentes, a chefia continuou a ser vista como quem mais comete assédio. Sendo que, dentre os 60 servidores técnico-administrativos que deram sua opinião, 12 (20%) marcaram exclusivamente a chefia, 45 (75%) marcaram a chefia associada com outra opção e dois (3,33%) disseram que todos podem ser assediadores, incluindo a chefia. Somente um servidor técnico-administrativo marcou outra opção. Já para os 114 servidores docentes, a chefia é exclusivamente assediadora para 6,14% (7) destes e para outros 78,07% (89), o superior é, também, um assediador, enquanto um docente declarou que todos podem ser assediadores.

Para Martins (2017) e Vasconcelos (2015) o assédio moral vindo do superior pode ter como razão o desejo de o assediador de se firmar perante os seus subordinados, numa tentativa de mostrar quem tem o poder. Desse modo, era de se esperar que aqueles que não fossem chefes, nem tiveram função de chefia, vissem o superior hierárquico como assediador, com mais frequência do que aqueles que são ou já foram chefes. Porém, entre o primeiro grupo 82,35% (70) consideraram a chefia como assediadora, enquanto 93,26% (83) das pessoas do segundo grupo marcaram a chefia como alguém que pratica o assédio moral e, portanto, vendo aqueles em função de chefia, como assediadores, em maior índice do que aqueles que nunca exerceram esta função.

No assédio horizontal, definido por Hirigoyen (2006), a prática acontece de um ou mais colegas para com outro. Para os autores de referência, o assédio moral é mais comum vindo da chefia, mas autores como Nunes, Tolfo e Nunes (2013) observaram que o assédio entre colegas pode ser ainda maior do que a agressão entre chefia e subordinado. Em sua maioria, os respondentes desta questão disseram que o chefe é o maior assediador, contudo 138 (78,83%) reconheceram que o assédio moral pode vir dos colegas. Dos respondentes oito (4,60%) consideram apenas o colega como agressor.

De acordo com Cahú *et al.* (2011) os docentes veem o assédio partindo dos colegas como a principal forma de assédio. Fazendo uma observação a partir dos cargos, tem-se que 83,33% (95) dos servidores docentes veem o colega como um potencial assediador. Apesar de ser um valor alto, este é, relativamente, semelhante aos 83,49% dos docentes que acreditam que a agressão parte da chefia. Já no caso dos servidores técnico-administrativos, 71,67% (43) destes veem o colega como possível assediador. Em relação à opinião dos que exercem ou exerceram função de chefia, 86,51% (77) apontaram os colegas como assediadores, contra 71,76% (61) dos que não possuem/iam função de chefia.

Quanto ao assédio ascendente, em que a agressão parte do subordinado para a chefia, a literatura diz que este é raro dentro das organizações. Fato confirmado por Nunes, Tolfo e Nunes (2013), que identificaram um baixo número de casos, em sua pesquisa. Freitas, Heloani e Barreto (2017), Freitas (2001), Martins (2017) e Vasconcelos afirmam que este tipo de assédio ocorre, principalmente, quando há resistência por parte dos subordinados em relação à chefia. Todavia, para os servidores que participaram da pesquisa, contrariando o que defendem tais autores, apontaram os subordinados como potencial assediador em 40,0% (70) das respostas. São aqueles em função de chefia que mais veem o subordinado como assediador, 49,44% (44) dos respondentes, contra 30,59% (26) dos que nunca tiveram função de chefia. Quando analisados os dados em relação ao cargo do servidor, 44,74% (51) dos servidores docentes e 31,67% (19) dos servidores técnico-administrativos afirmaram que o subordinado também pode ser um assediador.

Visto que Gallindo (2008), Martin, Goodboy e Johnson (2015); Muniz; Machado e Vieira (2011) e Paixão *et al.* (2014) argumentam que, embora, a relação docente e discente não caracterize uma associação profissional, esta é tida como sendo uma relação de poder hierárquico, com o docente na posição de superior e o aluno na de subordinado, por esta razão no questionário era dada aos respondentes a opção do aluno como resposta. Contudo, a maioria desses autores descrevem o assédio que ocorre do docente para o discente. Já, Franco e Ribeiro

(2009), Gallindo (2008) e Paixão *et al.* (2013) discorrem sobre o assédio moral partindo do discente para o docente, mas que para ser caracterizado como tal, a agressão deve conter os elementos exigidos para a sua definição. Cahú *et al.* (2011) afirmam que para os discentes o professor é o principal assediador. No entanto, este fato não pôde ser averiguado, pois, este trabalho visou apenas a opinião dos servidores. Na opinião dos servidores, 46,86% (82) consideram o aluno como alguém passível de cometer assédio moral. Sendo que, por parte dos servidores docentes, este número é de 54,39% (62), enquanto o número de servidores técnico-administrativos é de 33,33% (20). Quanto aos que não exerceram função de chefia, destes 40% (34) veem o aluno como assediador, contra 53,93 (48) dos que foram ou são chefes.

Aconteceu de 18 (10,34%) servidores marcarem a opção Outros e, como foi deixado em aberto para descreverem quem seriam estes Outros, estes respondentes listaram quem seriam as outras pessoas capazes de praticar assédio dentro da Instituição. Das 21 menções a outros possíveis agressores, nove (42,86%) foram a docentes, três (14,29%) a terceirizados, dois (9,52%), a homens em relação às mulheres. Além desses, os administradores, alunos de pós, ex-servidores, sociedade e pessoas em posição superior tiveram uma (4,76%) menção, cada.

Apesar de a pergunta ser fechada, três (1,71%) dos respondentes expressaram sua opinião de que todos são capazes de praticar assédio, em conformidade com o que foi afirmado por Eberle, Soboll e Cremasco, (2009) e Hirigoyen (2006). Segundo esses autores todos podem ser assediadores quando em certos contextos sociais ou organizacionais. Assim também pensam os 49 (28%) servidores que marcaram todas as opções, os sete (4%) que acrescentaram outras pessoas, os quatro (2,29%), que assinalaram as quatro opções dadas, além de relatarem que todos são passíveis de se tornar assediadores e, os dois (1,14%) que falaram que todos podem ser agressores, contudo marcaram apenas um ou dois itens. No total foram oito (4,60%) respondentes que declararam, nominalmente, que todas as pessoas podem ser assediadoras.

> Chefia, Colegas, Subordinados, Alunos, Todas as pessoas podem praticar assédio moral. Inclusive subordinado para com a chefia. Porém, o que é disseminado que o assédio somente ocorre de cima para baixo, o que na prática não é verdade. (S48; - 1 anos na UFG).

Em relação à quem seriam as pessoas assediadas, foi perguntado aos participantes quem eles acreditavam que fossem as vítimas do assédio moral. Dos 175 servidores que responderam o questionário 167 deram sua opinião sobre esta questão. Entretanto, destes, quatro (5,97%) ou não entenderam a pergunta ou não souberam opinar, um (0,60%) questionou

o desejo de uma "resposta genérica" para a questão, e um (0,60%) servidor, novamente, reforçou sua opinião no bom ambiente da UFG.

As respostas para esta questão puderam ser divididas em 10 categorias, além das categorias em que o servidor deu outras opiniões e ou respondeu eu não sabia. Estas são, por ordem de quantidade de menções, a de: todos, subordinados, alunos, dos que possuem algum atributo que os distinguem dos demais, técnico-administrativos, docentes, colegas, chefia, terceirizados e pessoas desinformadas sobre o assédio moral (Tabela 6).

Tabela 6 – Quem são as vítimas do assédio moral segundo os servidores da Universidade

Pergunta: Quem você acredita que sejam as vítimas da agressão?		
Tipo de pergunta: Pergunta aberta		
Total de respondentes	**167**	**100%**
Respostas	**Resposta**	**%**
Todos	69	41,32
Subordinados	48	28,74
Alunos	40	23,95
Indivíduos que se distinguem dos demais	29	17,37
Técnico-administrativos	25	14,97
Professores	15	8,98
Colegas	10	5,99
Terceirizados	8	4,79
Chefia	2	1,20
Indivíduos desinformados sobre assédio moral	1	0,60
Outras opiniões	2	1,20
Não soube responder	4	2,40

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Nota$_1$: Alguns servidores deram respostas que podiam se enquadrar em mais de uma categoria, desse modo a somatória das porcentagens das categorias é maior do que 100%.

Assim como foi afirmado por Hirigoyen (2006), de que todos, dependendo do contexto, têm chance de vir a ser vítimas do assédio, 69 (41,32%) respondentes expressaram, que de algum modo, todos ou qualquer um podem ser assediados. Destes 49 (71,02%) eram servidores docentes e 20 (29,98%) eram servidores técnico-administrativos, indicando que o docente vê a todos dentro da instituição como potenciais vítimas, um número 2,4 vezes maior do que do técnico-administrativo.

> Acredito que todos possam ser vítimas ou autores de assédio, em diferentes situações, a pessoa que teria um perfil provavelmente mais de vítima pode assediar os outros também (S139; 05-10 anos na UFG).

Em segundo lugar em número de citações estão os subordinados. Do mesmo modo como a chefia é vista como sendo a categoria que mais assedia, os que estão em posição inferior

na hierarquia são considerados as maiores vítimas. Esta é uma visão dos servidores que reforça o que foi observado por Marques *et al. (*2012) e Venetoklis e Kettunen (2016), de que o assédio vertical descendente é encontrado com mais frequência dentro das organizações.

> Servidores subordinados a chefias imediatas. (S35 – +25 anos na UFG).

Os subordinados, ou aqueles em posições inferiores foram citados 48 vezes. Destas citações 32 (66,67%) foram feitas por servidor docente e, 16 (33,33%) pelos servidores técnico-administrativos. Diferentemente do que se poderia pensar, de que aqueles que nunca exerceram função de chefia pudessem ver, com uma porcentagem muito maior, o subordinado como vítima do assédio moral, 52,08% (25) destes fizeram esta menção, contra 47,92% (23) dos que exerceram chefia. Esse resultado mostra que há um certo equilíbrio na visão dos dois grupos.

De acordo com Gallindo (2008), também se encontram em uma relação hierárquica entre "chefia" e "subalternos" os docentes e os discentes de uma instituição de ensino. Do mesmo modo que os alunos são vistos como agressores por 82 respondentes, para 40 (23,95%) participantes o estudante pode ser considerado uma vítima. Ressaltando que este número é ainda maior, visto que os alunos, também, estão inclusos na categoria "Todos", conforme pode ser visto na narrativa de S75 (20 – 25 anos na UFG).

> Imagino que na universidade as vítimas mais frequentes devem ser alunos. É possivel que haja também docentes e funcionários entre as vítimas

Tal como foi maior o número de servidores docentes do que de servidores técnico-administrativos que consideraram o discente como agressor, 70% (28) dos que viram o aluno como vítima, eram docentes, em contraposição aos 30% (12) de técnico-administrativos.

Alguns autores, como Einarsen (1999), Feijóo (2015) e Flores e Almegua (2007), argumentam que os indivíduos que se distinguem dos demais, como uma pessoa fragilizada, vulnerável, em estágio probatório, entre outros, são mais predispostos a serem vítimas do assédio moral. Em concordância com tais autores, alguns servidores citaram como exemplo de alvo do assédio: a pessoa vulnerável; submissa; em condição de fragilidade; que não faz parte de um círculo de amizade; e mesmo as bonitas e alegres ou que desejam fazer as coisas corretamente.

> As pessoas mais frágeis e socialmente desprestigiadas. (S111; 15-20 anos na UFG).

> Aquelas pessoas que, via de regra, desejam fazer o que é correto (S104; 10 -15 anos na UFG).

Também foram indicados pelos servidores, grupos de minorias, para a rotina dos quais, de acordo com Ariza-Montes, Leal-Rodríguez e Leal-Millán (2015), Pedroso *et al.* (2006); Schatzmam *et al.* (2009) e Site Assédio Moral No Trabalho (2001b), o assédio moral se faz mais presente. Entre estes grupos foram citadas, principalmente, as mulheres, mencionadas nove vezes. Ainda, foram indicados os negros; deficientes; LGBTQi (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgénero, *Queer* e Intersexo); servidores em estágio probatório; com vencimentos inferiores; que possuem crença religiosa, convicções políticas e/ou científicas diferentes. Ao todo, foram feitas 29 citações nesta categoria, sendo que 62,07% (18) foram de servidores docentes e 37,93% (11) de servidores técnico-administrativos.

> Todos podem ser potencialmente assediadores e assediado dependendo do contexto que se olha, mas o grupo das minorias (mulheres, negros, deficientes, LGBTQi) seriam mais frequentemente agredidos. (S94; 1 – 5 anos na UFG).

> Aqueles que são constantemente intimidados, criticados, excluídos, expostos a perigos à sua vida ou à sua idoneidade moral, sobrecarregados no ambiente de trabalho seja por sua posição inferior na hierarquia de poder, seja por suas convicções políticas, religiosas, científicas, por seu modo de vestir, falar ou se comportar. (S124; 5 – 10 anos na UFG).

Muitas pesquisas realizadas em instituições de ensino, sobre o assédio moral, procuram observar a agressão apenas por parte do docente, principalmente, em sua relação com o discente. Entretanto, autores como Nunes, Tolfo e Nunes (2013) observaram que o assédio moral pode ocorrer tanto nas relações entre docentes, quanto entre docentes e discentes e nas relações entre docentes e técnicos, isto em qualquer direção hierárquica. Portanto não deve causar espanto o fato de que os servidores técnico-administrativos tenham sido mencionados 25 (14,97%) vezes pelos participantes. Embora, 52% das respostas tenham sido de docentes, os técnico-administrativos se viram como vítimas, em maior porcentagem que os docentes, visto que 20% (12) dos técnicos se disseram vítimas, enquanto 11,30% (13) dos docentes apontaram os técnico-administrativos como passíveis de sofrerem agressão.

Segundo Caran *et al.* (2010) as instituições de ensino, assim como as de saúde, são organizações em que a frequência de assédio moral é alta, devido a características da própria instituição. Após analisar os estudos feitos nas universidades, principalmente aqueles que focam os docentes, como Caran *et al.* (2010), Muniz, Machado e Vieira (2011), Nascimento, Araújo (2014), Paixão *et al.* (2013, 2014) e Rodrigues e Freitas (2014), esperava-se que os docentes fossem vistos como vítimas do assédio moral por um grande número de servidores. Contudo, houve apenas 15 (8,98%) menções diretas aos professores. Deste número, no entanto,

nenhum servidor técnico-administrativo indicou os docentes como vítima da agressão, sendo as menções feitas 100% pelos servidores docentes.

Igualmente indicados a vítimas do assédio foram os colegas de trabalho, com 10 (5,99%) citações diretas. Porém, somente através da divisão entre servidores docentes e técnico-administrativos é que se pode entender quem são estes colegas. Sendo assim, para sete (70%) servidores, estes seriam outros docentes e para três (30%) tratar-se-iam de colegas técnico-administrativos. Em ambos os casos, porém, estes seriam agredidos por uma pessoa que estivesse em um mesmo nível hierárquico. O interessante, neste caso é que 138 pessoas marcaram o colega como agressor, mas apenas 10 os mencionaram, diretamente, como vítima.

> Em algumas situações, colegas em relações horizontais. (Servidor 147; 5 – 10 anos na UFG).

Outra categoria de vítimas, que surgiu na pesquisa, foi a dos terceirizados, servidores em sua maioria contratados por empresas terceirizadas para prestar serviço de limpeza e segurança, mas, também, há aqueles contratados por fundações para funções técnico administrativas. Os terceirizados trabalham em regime celetista e não possuem vínculo trabalhista com a Universidade (CGNOR/DENOP/SEGEP/MP, 2013). Contudo, para oito (4,79%) servidores, esta é uma categoria de profissionais que está sujeita ao assédio moral dentro da Instituição, contudo não houve especificação sobre qual classe de terceirizados estavam se referindo.

> Na maioria das vezes as pessoas com cargos mais baixos: terceirizados, alunos (S45, -01 anos na UFG).

Embora autores como Nunes, Tolfo e Nunes (2013) e Valadão Júnior e Mendonça (2015) tenham encontrado um número muito baixo ou nenhum de assédio vertical ascendente, no caso dos primeiros autores, ou nenhum assédio partido do subordinado para a chefia, no caso dos segundos, dois (1,2%) dos respondentes, que exercem ou exerceram função de chefia, apontaram o superior hierárquico como vítima do assédio moral. Contudo, o que se esperava é que mais pessoas indicassem os chefes como vítimas, visto que 40% dos respondentes à pergunta anterior havia apontado os subordinados como possíveis agressores.

A tabela 7 traz a quantidade de menções, de cada categoria das possíveis vítimas, encontrada nesta questão, em relação a cada cargo e àqueles que exercem ou exerceram função de chefia.

Tabela 7 – As vítimas do assédio moral na visão dos servidores, por cargo e pelo exercício de função de chefia

Respondentes	Servidor docente efetivo (115)		Servidor técnico-administrativo (60)		Total (175)
	Chefia = Sim (67)	Chefia = Não (48)	Chefia = Sim (23)	Chefia = Não (37)	
Total de respondentes	**65 (37,72%)**	**45 (26,95%)**	**23 (13,77%)**	**36 (21,56%)**	**167 (100%)**
Todos	31 (44,93%)	18 (26,09%)	8 (11,59%)	12 (17,39%)	69 (100%)
Subordinados	17 (35,42%)	15 (31,25%)	6 (12,50%)	10 (20,83%)	48 (100%)
Alunos	14 (35%)	14 (35%)	4 (10%)	8 (20%)	40 (100%)
Indivíduos que se distinguem dos demais	14 (50%)	4 (14,29%)	5 (17,86%)	6 (21,43%)	28 (100%)
Técnico-administrativos	7 (28,00%)	6 (24%)	3 (12%)	9 (36%)	25 (100%)
Professores	8 (53,33%)	7 (46,67%)	0 (0%)	0 (0%)	15 (100%)
Colegas	3 (30%)	4 (40%)	3 (30%)	0 (0%)	10 (100%)
Terceirizados	2 (25%)	1 (12,5%)	2 (25%)	3 (37,5%)	8 (100%)
Chefia	1 (50%)	0 (0%)	1 (50%)	0 (0%)	2 (100%)
Indivíduos desinformados	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)
Outra opinião	1 (50%)	1 (50%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)
Não soube	1 (25%)	1 (25%)	1 (25%)	1 (25%)	4 (100%)

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Uma das características do assédio moral é a existência de uma relação de poder assimétrica entre as partes, o que não significa, necessariamente, que tenha de haver uma relação hierárquica. Mas o que se pode observar é que a grande maioria dos pesquisados veem que, em razão das diferenças hierárquicas entre as pessoas, os indivíduos que estão no nível superior são mais passíveis de agirem com maior agressividade para com os seus subordinados, que são vistos como os trabalhadores mais propensos a serem assediados. Talvez, as ações dos chefes tenham como origem uma tentativa de mostrar sua superioridade e poder sobre o outro, ou de disfarçar a sua incompetência profissional ou emocional para lidar com o fato de terem sido elevados a uma posição de chefia sem estarem preparados para tal fato. Mas, também, os colegas foram tidos como assediadores, principalmente da parte dos docentes, o que pode estar relacionado ao ambiente competitivo e com excesso de cobranças aos professores, formando um ambiente estressante, em que hostilidades podem surgir e inclusive, o assédio moral. Apesar de serem tidos como assediadores, porém, poucos servidores citaram os colegas como vítimas do assédio moral.

Por se tratar de uma universidade, muitos casos de assédio moral ou de outras hostilidades que foram referidas se dão nas relações entre professores e discentes, em que há acusações de assédio dos dois lados. Ainda que alunos e docentes não tenham um vínculo de trabalho, a relação destes pode ser vista como uma relação de subordinado e superior hierárquico, em que o "superior", talvez querendo mostrar quem é que manda na sala de aula, age com agressividades para com os alunos, humilhando-os e os constrangendo. Os alunos, em um possível ato de desafio aos mandos dos docentes, ou em uma exploração das fraquezas, demonstradas pelos professores em sala de aula, acabam agredindo os professores, que se veem intimidados e perseguidos pelos discentes. O fato é que na visão dos servidores, dependendo do contexto, tanto os professores quanto os alunos podem ser assediadores e/ou vítimas.

4.6. A VISÃO DO SERVIDOR SOBRE CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL

De acordo com Einarsen *et al.* (2011), Hirigoyen (2006) e Samnani e Singh (2012) o assédio moral não tem uma motivação única, mas é multicausal, podendo a causa estar na vítima, no agressor, na organização e/ou na sociedade. A partir das 161 respostas obtidas na questão "O que leva a ocorrência do assédio moral?", pôde-se observar que na visão do servidor, as razões para o assédio moral estão divididas em cinco categorias principais: agressor, organizacional, indivíduo agressor, cultura da sociedade e impunidade. Porém, houve cinco (3,11%) participantes que disseram não saber os motivos para o assédio moral (Tabela 8).

Tabela 8 – Razões para o assédio moral dentro da organização, na opinião do servidor

Pergunta: O que leva a ocorrência do assédio moral no trabalho?		
Tipo de pergunta: Pergunta aberta		
Total de respondentes	**161**	**100%**
Respostas	**Resposta**	**%**
Agressor	**118**	73,29
• Caráter do agressor	92	77,97
• Abuso de poder	28	23,73
• Relacionamento	19	16,10
• Ignorância	8	6,78
Organizacional	**30**	18,63
• Organização	15	50,00
• Cultura da organização	8	26,67
• Chefia	8	26,67

Pergunta: O que leva a ocorrência do assédio moral no trabalho?		
Tipo de pergunta: Pergunta aberta		
Total de respondentes	**161**	**100%**
Respostas	**Resposta**	**%**
Indivíduo assediado	13	8,07
Impunidade	12	7,45
Cultura da sociedade	9	5,59
Não soube responder	5	3,11

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Nota$_1$: Alguns servidores deram respostas que podiam se enquadrar em mais de uma categoria, desse modo a somatória das porcentagens das categorias e/ou subcategorias é maior do que 100% e as respostas são superiores ao número de respondentes.

Para Zapf e Einarsen (2011) o assediador pode agir como um processo autorregulatório, devido a uma autoestima ameaçada, por uma falta de competência social ou como resultado de um comportamento micropolítico. Para 118 (73,29%) participantes da pesquisa, o agressor pode, ainda, agir por desconhecimento e ignorância sobre a prática do assédio.

Em relação ao processo autorregulatório, Zapf e Einarsen (2011) descrevem que os agressores poderiam ter um comportamento tirânico, perfeccionista, narcisista e arrogante por ter autoestima alta, embora estes, também, possam agir em razão de um sentimento de inferioridade, motivado por uma autoestima baixa. Já, Pallesen *et al.* (2017), por outro lado, definem os agressores segundo cinco grandes fatores de personalidade: neuroticismo, extroversão, abertura para a experiência, conscienciosidade e amabilidade. Sendo que, para os autores, os assediadores seriam pessoas com baixa amabilidade e conscienciosidade. Para os 92 (77,97%) participantes que exprimiram sua opinião sobre o caráter do assediador, faltam aos agressores educação, caráter, ética, profissionalismo, respeito, humanidade, humildade, controle emocional, compreensão, empatia entre outras qualidades. Além de agirem por inveja, sentimento de superioridade, preconceito, prepotência, vaidade, necessidade de se sobrepor ou auto afirmar, despreparo, desvio de caráter, incompetência, inferioridade, estresse, individualismo, autoritarismo, insegurança e outros.

> Falta de berço, educação.. Arrogância.. Falta de modéstia e humildade. inveja. Amargura de quem pratica, falta de amigos e falta de vida social, falta de amor em casa. (S60; 5 – 10 anos na UFG).

> O ego ou talvez fosse melhor dizer o sentimento de inferioridade de algumas pessoas que para se sentirem superiores rebaixam e humilham outras. (S125; 5 – 10 anos na UFG).

Para Zapf e Einarsen (2011) os assediadores também podem agir por uma falta de competência social. Para 19 (16,10%) participantes, o agressor age por não saber se relacionar com outras pessoas. Segundo os respondentes, faltam diálogo entre as pessoas, respeito, inteligência emocional, compreensão, preparo para lidar com o outro, até mesmo, princípios cristãos. Estes, ainda, citam a competição exacerbada entre as pessoas.

> Falta de inteligência emocional para lidar com relações humanas (S31; 5 – 10 anos na UFG).

Quanto ao assédio como resultado de um comportamento micropolítico, caracterizado por Zapf e Einarsen (2011), 28 (23,73%) participantes disseram que a razão para o assédio estaria no comportamento da chefia, que age com abuso de poder, autoritarismo e /ou falta de preparo para o cargo que ocupa. Sensação compartilhada, inclusive, pelos 11 (39%) deste grupo que já exerceram ou exercem função de chefia.

> Demonstração de poder, insegurança de chefia (S123; 5 – 10 anos na UFG).

Ainda dentro das razões referentes ao agressor, oito (6,78%) dos participantes citaram a desinformação e ignorância do agressor como razões para o assédio moral. Opinião compartilhada com Braga (2016) e Martiningo Filho e Siqueira (2008), que argumentam que é necessário explicar o assédio moral, seus efeitos e suas causas a fim de combater e prevenir a ocorrência deste. Ainda que seis (75%) dos que fizeram este tipo de comentário não tenham participado de uma ação de combate e prevenção dentro da instituição, quatro (66,67%) ao menos tomaram conta da Resolução do CONSUNI nº 12/2017. Somente o S127 (10 – 15 anos na UFG), participou de uma ação ou tomou conhecimento da Resolução.

> Falta de respeito, educação e de conhecimento de seus direitos e deveres.

Do mesmo modo que o motivo para o assédio moral pode ser do agressor, Einarsen (1999); Feijóo (2015) e Flores e Almegua (2007) afirmam que a razão para o assédio pode estar na vítima, que ao se distinguir dos demais, pode causar sentimentos de intolerância, inveja, ciúmes, competição, entre outros sentimentos negativos que podem dar origem ao assédio moral. No caso dos respondentes, 13 (8,07%) responsabilizaram a vítima pela agressão sofrida, citando algumas caraterísticas do assediado como responsáveis pelo assédio moral: falta de comprometimento; manias de perseguição; síndromes do patinho feio; não aceitação e compreensão de seu papel; preguiça; insegurança entre outros. Ainda foram mencionados o silêncio e medo da vítima, a dificuldade de identificar o assédio pelo qual está passando e a

personalidade dos envolvidos. Embora tenha sido citado em outras questões, não foi visto como motivo para o assédio o pertencimento a grupos minoritários, como as mulheres, negros, LGBT, referenciados por Pedroso *et al.* (2006), Shatzmam *et al.* (2009) e pelos autores do Site Assédio Moral no Trabalho (2001b).

> Pelo lado do agredido, não conseguir identificar de forma imediata que o assédio está acontecendo, ou mesmo possuir uma personalidade de não confronto ou ainda sentir-se inseguro quanto à sua estabilidade empregatícia. (S124; 5 -10 anos na UFG).

Em relação às organizações, Meriläinen *et al.* (2016) argumentam que assim como os indivíduos (agressor e assediador) podem ser razão para a ocorrência do assédio moral, também as organizações, sua cultura e dinâmica de trabalho, podem ser razão para a agressão. Heloani e Barreto argumentam que existem vários indicadores de risco organizacionais que podem levar ao assédio moral, sendo que vários podem ser observados dentro de uma instituição de ensino, como: níveis extrevmos de exigência e pressão, degradação das relações afeitvas, condutas abusivas e agressões verbais, estilos de supervisão autoritáros, imposição de prazos rigorosos, entre outros. Contudo, somente 30 (18,63%) servidores escreveram sobre as razões da organização para as práticas de assédio moral, em três diferentes aspectos: o da organização, da chefia e da cultura.

Quanto à organização em si, Cahú *et al.* (2011), Eberle, Soboll e Cremasco (2009), Einarsen (2005) e Flores e Almegua (2007) citam algumas características das organizações que facilitariam as práticas do assédio moral. Em conformidade com estes autores e com os indicadores organizativos e/ou culturais das organizações, descritos por Heloani e Barreto (2018), 15 (50%) participantes escreveram como razões do assédio: estrutura hierarquicamente constituída; desorganização; excesso de demandas; problemas de comunicação e relacionamento; autoritarismo institucional; desvios de função; rotinas de trabalho; más condições de trabalho; falta de treinamento para o trabalho em equipe e desumanização do homem pelo trabalho.

> Uma organização com estrutura hierarquicamente constituída, com departamentalização extrema das atividades - que provoca o isolamento das pessoas - e a ausência da recursos humanos que dê voz e vez aos colaboradores (S33; 10 – 15 anos na UFG).

No tocante à cultura das organizações em si, Pheko, Monteiro e Segopolo (2017) argumentam que estas têm relação com os valores, crenças, normas, tradições e comportamento praticados nas instituições, e que tiveram influência da história da organização, costumes e práticas. Conforme a cultura da organização é que o assédio moral surge com maior frequência

ou não. Já em relação aos respondentes, embora nem todos tenham se prolongado na resposta, oito (26,67%) disseram que a cultura organizacional é responsável pelo assédio moral. Contudo, alguns mencionaram a cultura autoritária, a burocrática, o modelo produtivista da instituição, a cultura do individualismo e a cultura que perdoa tudo.

> (...) especialmente a construção de um habitus histórico e cultural na instituição que se preocupa mais com os processos burocráticas da vida institucional e menos com as questões de relações humanas. (S88; 5 – 10 anos na UFG).

Sobre a chefia, no geral, os oito (26,67%) que mencionaram o superior hierárquico, culparam o despreparo da chefia para exercer suas funções pelo assédio moral. Assim como, a omissão dos superiores. Semelhante a essa visão, argumentam Woodrow e Guest, (2017), para quem líderes fracos ou muito autoritários podem dar origem a prática de assédio moral.

> Incapacidade da chefia em exercer suas funções de gestão (S17; 5 – 10 anos na UFG).

Do mesmo modo que Pheko, Monteiro e Segopolo (2017), se utilizaram das dimensões culturais de Hofstede (2011), para elaborar um modelo conceitual da cultura organizacional do assédio moral laboral, Samnani e Singh (2012) utilizou as dimensões culturais de Hosftede (2011) para explicar que o assédio predomina em sociedades em que os trabalhadores têm um maior distanciamento do poder, a sociedade tem uma cultura mais masculina e mais individualista. Quanto aos nove (5,59%) participantes, que atribuíram à cultura presente na sociedade como razões para o assédio moral dentro das empresas, a agressão ocorre devido: a questões culturais que são vistas com normalidade; o politicamente correto, que leva tudo a ser assédio; a ideologia; o fraco desenvolvimento cultural e educacional da sociedade; a falta de cidadania e cultura do poder masculino. Sendo que, estas duas últimas fazem relação com as dimensões individualista e masculina.

> Hoje o politicamente corrento já é um assídio moral "você esta engessado" (S102; +25 anos na UFG).

Einarsen *et al.* (2017) dizem que dentro de uma organização, primeiro, se discute a prevenção do assédio moral ou o modo de agir, se este já estiver acontecendo e, secundariamente, se implementam medidas punitivas ao agressor. Mas a organização, não pode ter as medidas de punição só no papel. Em casos de assédio, Teixeira, Reis e Santos (2013) salientam que, estes devem ser investigados, os agressores punidos e o resultado deve ser passado a todos da instituição. Contudo, pelas respostas de 12 (7,45%) participantes, o que se observa que a prática do assédio moral acontece porque não há punição aos assediadores.

Porém, entre estes, houve quem citasse a falta de locais para conversar e denunciar, mesmo tendo conhecimento da Resolução do CONSUNI 12/2017 (UFG, 2017a), que dispõe de normas e procedimentos a serem adotados em casos de assédio moral na UFG. Demonstrando que apesar da noção da existência de uma regulamentação, é possível que os servidores não tenham buscado inteirar-se sobre o conteúdo desta.

> (...) medidas coercitivas que previnam o assédio moral, locais para se conversar sobre e denunciar. (S130; 5 – 10 anos na UFG).

Para diversos autores, entre eles Benavides (2015), Guimarães, Cançado e Lima (2016), Matthiesen e Einarsen (2010) e Vasconcelos e Vasconcelos (2015), o assédio moral traz prejuízos não somente à vítima da agressão, mas também pode gerar consequências para a organização, a sociedade e também ao agressor. Na visão do servidor, o assédio moral causa danos, principalmente, ao assediado. Dos 167 respondentes a está questão, 126 (75,45%) responderam sobre as consequências para a vítima, seguido de 86 (51,50%) respostas sobre os prejuízos causados a organização. Analisando o que foi respondido pelos servidores, em relação as consequências do assédio moral para os envolvidos, pode-se perceber as quatro categorias descritas por Guimarães, Cançado e Lima (2016): a da vítima, da organização, da sociedade, do assediador. E, além desses, houver dois (1,20%) participantes que deram respostas em que não especificavam para quem se dava as consequências.

A tabela 9 faz um resumo das categorias sobre quem os servidores da Universidade, descreveram que sofrem as consequências do assédio moral. E, visto que, muitos participantes escreveram sobre mais de uma categoria, a distribuição de frequência e porcentagem ultrapassaram o número de respondentes à questão.

Tabela 9 – Quem sofre as consequências do assédio moral, na visão dos servidores

Pergunta: Quais são as consequências da prática do assédio moral para a organização e para as pessoas envolvidas?		
Tipo de pergunta: Pergunta aberta		
Total de respondentes	**167**	**100%**
Respostas	**Resposta**	**%**
Vítima	126	75,45
Organização	85	50,90
Assediador	15	8,98
Sociedade	4	2,40
Outras respostas	2	1,20

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Nota$_1$: Alguns servidores deram respostas que podiam se enquadrar em mais de uma categoria, desse modo a somatória das porcentagens das categorias é maior do que 100%.

Em relação ao indivíduo assediado, muitos servidores revelaram como maior problema a perda da produtividade ou diminuição do rendimento do trabalhador, em decorrência tanto do assédio, quanto pelo adoecimento psíquico e físico da vítima assediada. Embora, Caran *et al.* (2010), Ferreira *et al.* (2000), Machado, Ipiranga e Matos (2012) e Pellegrini *et al.* (2016) descrevam diversas consequências psicopatológicas, psicossomáticas e comportamentais para o assédio moral, a maioria dos respondentes citaram apenas os problemas psicológicos e comportamentais como danos provocados pelo assédio. Contudo 28 dos participantes que mencionaram as consequências na vítima, não especificaram a enfermidade, escrevendo, apenas, que estas podiam adoecer e/ou que poderia haver o surgimento de doenças.

Barreto (2003) e os autores do Site Assédio Moral no Trabalho (2001a) encontraram como sintomas mais frequentes: as crises de choro; medo exagerado; mágoas; ideia de suicídio; revolta e dores generalizadas. Porém, neste trabalho, os problemas mais citados foram a: depressão, desmotivação e redução da autoestima. Os problemas comportamentais causados pelo assédio moral, apontados pelos respondentes foram quedas na produtividade/improdutividade, baixo rendimento, insatisfação com o trabalho e isolamento. Quanto aos danos físicos, alguns dos participantes citaram a ocorrência destes, mas sem exemplificar os tipos de danos. E, alguns servidores, assim como fizeram Freitas, Heloani e Barreto (2017), citam o suicídio como uma das consequências do assédio.

O trabalho não teve a intenção de se buscar as pessoas que sofreram assédio moral, contudo, entre os servidores que responderam o questionário 76 (44,2%) afirmaram terem sofrido, em algum momento, assédio moral dentro da instituição. Destes 59 (77,63%) responderam à questão relativa as consequências do assédio moral para o assediado. Em relação a estes, o que se esperaria é que por terem passado por assédio, suas respostas se diferissem daquelas dadas por quem não sofreu assédio. Porém, quando comparadas as respostas dos dois grupos, em relação aos danos ao assediado, observa-se uma semelhança nas respostas. Em ambos os casos, os danos mais citados, foram a diminuição da produtividade no trabalho, depressão no assediado, doenças ou adoecimento, desmotivação e problemas psicológicos. Porém, o isolamento e a queda na autoestima foram mais lembrados pelo grupo que não sofreu assédio moral.

> Insatisfação com o trabalho, depressão, ansiedade, improdutividade (S37; 1 – 5 anos na UFG – Sofreu assédio).
>
> Depressão, doenças, descontentamento no ambiente de trabalho, tristeza, queda no desempenho (S169; 5 – 10 anos na UFG – Não sofreu assédio).

A explicação para a relativa semelhança nas respostas, entre os grupos, pode estar no fato de que 42 (66,67%) dos que não foram assediados, foram testemunhas de casos de assédio moral na instituição e, para Heloani e Barreto (2018) e Meriläinen *et al.* (2016), as testemunhas são vítimas secundárias do assédio moral, com possibilidade de, também, virem a sofrer os danos da agressão.

E outros 18 (28,57%) participaram de alguma ação de combate e prevenção ao assédio promovido pela UFG, ações que para Soboll (2017b) em concordância com a WHO (2011), reduzem o risco de assédio moral, ao dar conhecimento sobre todos os aspectos da agressão, inclusive suas consequências.

Quanto aos prejuízos causados à organização, Flores e Almegua (2007), Matthiesen e Einarsen (2010), Guimarães, Cançado e Lima (2016) e Valadão Júnior *et al.* (2015) argumentam que os danos causados ao indivíduo assediado refletem na organização gerando: deterioração do ambiente de trabalho; redução na eficiência da organização; queda de produtividade; prejuízo monetário; publicidade negativa diante da opinião pública; entre outros. Vários destes danos foram descritos pelos respondentes, sendo que os mais lembrados se referem à degradação do ambiente de trabalho, em que o clima local fica ruim, hostil e péssimo para trabalhar. Os respondentes também destacaram a queda da produtividade das pessoas e a diminuição na qualidade dos serviços e produtos. E. em concordância com os autores Soares e Oliveira (2012), alguns respondentes apontaram o impacto na imagem da instituição.

> O clima organizacional é prejudicado, o trabalho é interrompido, a produtividade e fluxos de trabalho não são efetivos e não há trabalho em equipe. (S48; -01 ano na UFG).

> Para a organização, interfere na imagem negativa que esta projeta na comunidade. (S113; 5 – 10 anos na UFG).

Em se tratando de organizações públicas, Chapadeiro (2015) ressalta que o assédio moral além de causar a diminuição na produtividade, absenteísmo, falta de motivação e redução na eficiência, podem ter que arcar com os prejuízos causados a terceiros e dificuldade de reposição dos servidores em licença. Contudo, nenhum dos participantes destacou estes dois últimos problemas.

Embora vários autores, entre eles os citados acima, afirmem que a organização, também sofre prejuízos, e apesar da maioria dos respondentes concordarem quanto aos danos à organização, dois dos servidores se mostraram cépticos quanto à gravidade dos prejuízos para a instituição.

> Pra organização deve haver muito pouca consequência, talvez alguma coisa em relação à imagem institucional, se acabar indo à público. (S120, 1 – 5 anos na UFG)

Guimarães, Cançado e Lima (2016) lembram que a sociedade é penalizada duplamente pelo assédio moral nas organizações públicas, uma quando o seu imposto é usado para cobrir os custos do assédio moral, e outra pela má qualidade do serviço recebido destas instituições. Apesar de nenhum participante ter citado o prejuízo financeiro da sociedade, quatro servidores citaram a perda da qualidade do serviço prestado à sociedade como uma das consequências da agressão. Outros autores como Freitas, Heloani e Barreto (2017) argumentam que a família do assediado também sofre, devido ao adoecimento deste e também pelos seus problemas emocionais. Contudo, mesmo, tendo vários respondentes apontando o adoecimento psicológico e isolamento das vítimas, nenhum citou os problemas familiares que podem ocorrer devido ao assédio moral.

> (...) ao serviço prestado ao público e ao próprio usuário (...) (S90; 5 – 10 anos na UFG).

Em relação ao agressor, as consequências para este seriam de caráter legal, em que o assediador poderia sofrer punição pela agressão. Entre os 15 (8,98%) servidores que mencionaram as consequências ao assediador, quatro destacaram que o agressor pode sofrer ações penais, dois disseram que este pode ser exonerado. No entanto, a despeito de alguns estados e municípios disporem de lei sobre o assédio moral, no Brasil não há uma legislação especifica sobre o assédio moral, apenas um projeto de emenda à lei 8.112, como foi mencionado por Freitas, Heloani e Barreto (2017). Mas, Escartín (2016) comenta que em algumas organizações houve a implementação de leis que regulamentam o assédio moral em seu âmbito, entre elas está a UFG, que implementou a Resolução 12/2017 que dá instruções sobre como proceder em caso de assédio, e detalha as punições que pode sofrer o assediador encontrado como culpado.

> Processo administrativo, passível as sanções penais (S153; 1- 5 anos na UFG).

E apesar da UFG ter uma resolução que disponha sobre o assédio moral, sexual e outras formas de preconceito em seu ambiente (UFG, 2017), e que explica as formas de denúncias e os procedimentos para a abertura e um processo contra o agressor, apenas dois servidores mencionaram a possibilidade de o agressor sofrer um processo administrativo. Contudo, um destes respondentes, juntamente com os oito restantes, acreditam na impunidade ao agressor pela instituição. Dois servidores, ainda, citam a sensação de poder do agressor diante da falta de punição de seus atos. Assim como foi observado nas causas para o assédio moral, a opinião

destes nove servidores, vai ao encontro ao que foi observado por Glambek, Skogstad e Einarsen (2016), que observaram que, mesmo em países em que é ilegal assediar moralmente alguém, o agressor é raramente punido ou desligado da organização. Contudo, os autores justificam que tal fato ocorre devido ao baixo número de denúncias. Para alguns servidores a impunidade ocorre pela falta de vontade das instituições em investigar o caso.

> Apesar de existirem leis punitivas, na Universidade tem sido minimas, geralmente não são nem investigadas e quando o são geralmente acontece um acobertamento do assunto para não pegar mal nem para os envolvidos, nem para a Unidade nem para a UFG (S26; 15 – 20 anos na UFG).

Embora o assédio moral seja considerado, pelos autores de referência, como sendo multicausal, podendo as causas estarem com o agressor, a organização, ou com a própria vítima, para a maioria dos servidores pesquisados, o assédio moral surge em razão do agressor, mais especificamente, por causa de seu caráter. Já as organizações, que a depender de seu contexto, são vistas por diversos autores, como influenciadora ou inibidora, para o surgimento e manutenção do assédio no meio laboral, foi citada como motivação para o assédio por menos de um quinto dos respondentes. O que leva a deduzir que, a maioria dos respondentes, provavelmente, pela convivência diária com o agressor, veem com mais facilidade, as características e comportamentos, que podem levar as hostilidades, apresentadas pelo assediador. Enquanto as circunstâncias da organização, que favorecem a agressão, passam a ser percebidas como normais. Contudo Vieira, Lima e Lima (2012), embora considerem que pode haver algum defeito de caráter no assediador, questionam esta visão da maioria dos servidores de colocar toda a culpa do assédio moral sobre os agressores, sem levar em consideração as questões relativas a organização, as formas de gestão e de sociabilidade. Questões que podem influenciar no desenvolvimento ou inibição do assédio, haja visto que a agressão tem menor possibilidade de perseverar ambiente salutares, em que a gestão seja competente, e aonde há respeito entre os trabalhadores.

Em relação às consequências do assédio moral, estas podem ser percebidas no indivíduo assediado, na organização, na sociedade e no próprio assediador, que se for denunciado, pode passar por um processo e sofrer punições, se declarado culpado. Mas apesar de todas estas consequências, terem sidos mencionados pelos respondentes, a maioria vê os danos à vítima como a principal consequência do assédio moral, em especial, os danos psicológicos como depressão, desmotivação e redução da autoestima, seguido dos problemas comportamentais, como queda de produtividade, insatisfação com o trabalho e isolamento. Os problemas com a vítima, podem ser vistos como o mais pronunciado, em razão de que se a

pessoa passa por assédio, ela pode observar em si mesmo o que a agressão está causando. Se, por outro lado, a pessoa for testemunha do assédio, este pode estar percebendo o que a agressão está causando no outro. Seguido das vítimas, a organização, também foi lembrada por mais da metade dos servidores. As consequências para a instituição podem ser explicadas como sendo um resultado dos danos causados ao agredido, que fazem com que o assediado falte mais ao trabalho, se sinta desmotivado para trabalhar, produza menos entre outros. Além disso, vai ocorrendo uma degradação do ambiente, e o clima no trabalho se torna ruim e hostil. Fatores que levam a organização a perder eficácia e a ter prejuízos, não apenas financeiro, mas, também de imagem, o que seriam razões suficientes para que a instituição se sentisse obrigada a combater e prevenir o assédio moral em seu âmbito e, desse modo, reduzir a prática do assédio e, consequentemente, os seus danos.

4.7. A VISÃO DO SERVIDOR SOBRE O ASSÉDIO MORAL NA UNIVERSIDADE PÚBLICA

O assédio moral é passível de acontecer em qualquer organização, entretanto para Heloani e Barreto (2015), Hirigoyen (2006), Kemp (2014) e Rodrigues e Freitas (2014), algumas instituições como o serviço público apresentam características, tais como estruturas hierárquicas nas relações profissionais, com rigidez no relacionamento entre subordinados e superiores, modelo burocrático, ambiente opressivo, entre outros, fazem com que nestes locais o assédio moral seja mais comumente observado. Diante destes fatos, buscou-se verificar como o servidor vê o assédio moral na Universidade Pública. Para isso foram feitos questionamentos que pediam ao servidor que indicasse, em uma escala linear de 0 a 10 (não existe – estão sempre presente), o quanto à agressão estava presente em seu ambiente de trabalho. Ainda, se perguntou se estes consideravam que a prática de assédio moral era comum na Universidade e o porquê da resposta. E, por fim se quis saber se estes acreditavam que se a Universidade fosse privada haveria diferença e o porquê.

Nas organizações públicas diversos são os fatores que podem levar ao assédio moral, sendo um dos principais o modelo burocrático, hierarquizado, com rigidez nas relações entre superiores e subordinados, principalmente, do tipo vertical descente.

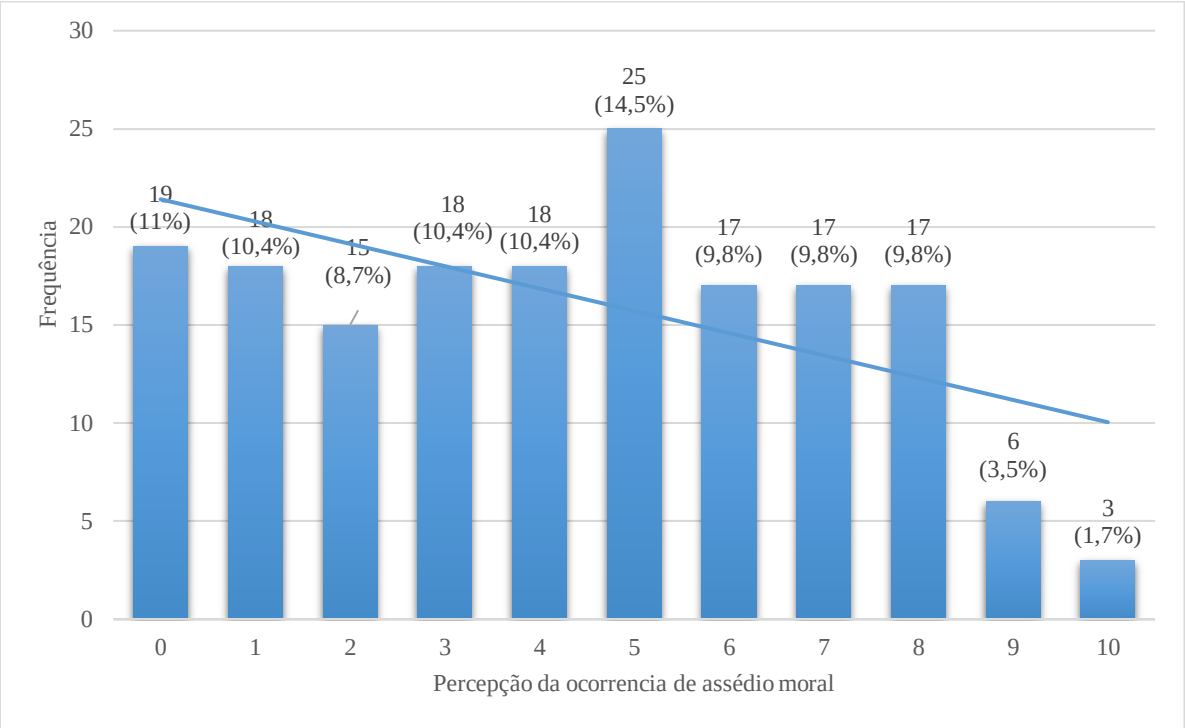
De acordo com Arancibia (2015), Caran *et al.* (2010), Nunes, Tolfo e Nunes (2013), Paixão *et al.* (2013), Tolfo e Nunes (2017) a burocracia existente nas universidades, associadas

ao excesso de trabalho, corporativismo, relações de trabalho estruturados rigidamente, entre outros problemas, fazem das instituições de ensino superior locais propícios às violências laborais, incluindo o assédio moral. Segundo os referidos autores, esta agressão pode se dar entre os servidores e entre docentes e alunos, isto em qualquer direção hierárquica, opinião, também compartilhada pelos participantes da pesquisa, conforme observado em questões anteriores. Para Justicia *et al.* (2007) a incidência do assédio moral no setor educacional, dependendo do país pesquisado, da definição do problema, da amostra dos participantes e do instrumento de medida, estaria entre 3,5% a 25%.

Quanto à incidência do assédio moral, percebida pelos trabalhadores, Nunes e Tolfo (2015) advertem que os números encontrados em pesquisa, nem sempre indicam a verdade, pois há a possibilidade de as pessoas relativizarem o assunto, por considerarem as agressões observadas como normal dentro do ambiente de trabalho, ou por desconhecimento sobre o assunto. Ou conforme Martiningo Filho e Siqueira (2008), pode haver um exagero nos casos devido a possíveis confusões do assédio moral com demais atitudes hostis dentro do ambiente do trabalho.

Em relação ao local de trabalho dos respondentes, a maioria 71% dos (173) respondentes a questão sobre a prática do assédio moral ser comum na Universidade, atestou que sim (gráfico 4). Entretanto, a maior parte, destes, avaliou que em seu ambiente de trabalho o assédio moral, embora possa estar presente, é pouco observado no cotidiano do local. Analisando o gráfico 3, observa-se que 50,87% (88) consideram que o assédio em seu ambiente de trabalho vai do inexistente até acontece pouco (0 – 4), enquanto 34,68% (60) acreditam que essa quantidade é de acontece relativamente muito até o estão sempre presentes (6 – 10). No que se constata uma tendência linear de que quanto mais alta é a noção de presença, menor é a quantidade de respondentes. O que se pode concluir de tal fato é que, o assédio existe na Universidade, mas a sua percepção é relativamente baixa.

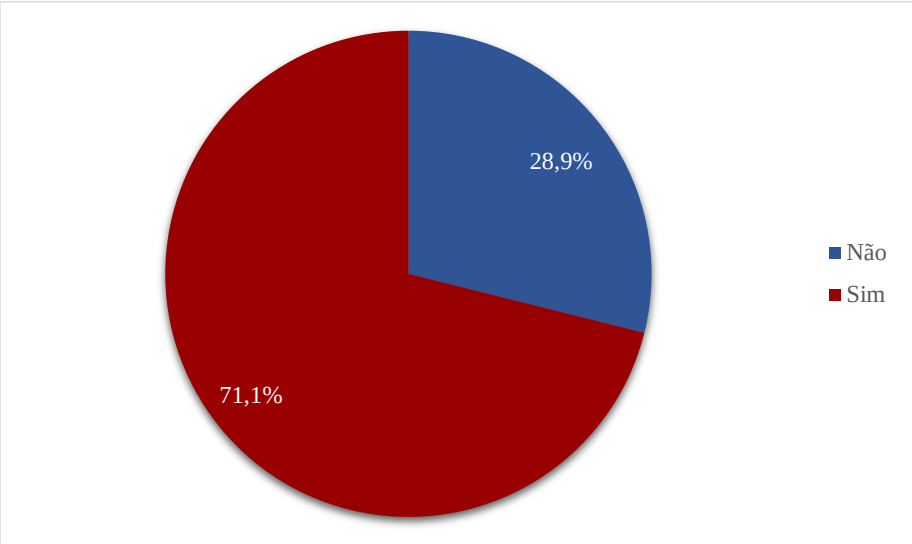
Gráfico 3 - Percepção do servidor sobre o assédio moral em seu ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Perguntados se o assédio moral seria uma prática comum na Universidade, 71% (123) dos 173 que responderam à está questão, optaram pelo sim (Gráfico 4). Número 1,5 vezes maior do que o encontrado por Nunes (2011), junto a servidores de uma IFES, em pergunta semelhante, e na qual esta questão se baseou. No entanto, como mencionado acima, Nunes e Tolfo (2015) consideraram este número inverídico. Para entender a razão do porquê da resposta, foi solicitado que o participante se explicasse. As 162 respostas obtidas, foram então divididas em dois grandes grupos: sim e não. Contudo, um dos respondentes não entrou em nenhum desses grupos, pois embora tenha respondido à esta questão, este não respondeu à questão anterior.

Gráfico 4 - A visão do servidor se o assédio moral é prática comum na Instituição



Fonte: Dados da pesquisa (N = 173) (2018)

Do total de pessoas que responderam sim à questão anterior, 114 justificaram suas respostas. E a medida em que se analisavam as razões dadas, outras duas categorias foram obtidas: a dos que falaram de as razões do assédio ser comum na instituição e dos que demostraram saber de casos ocorridos dentro da Universidade. Entretanto, três (2,63%) comentaram que já deram suas respostas em perguntas anteriores, embora o S105 (20 – 25 anos na UFG) tenha complementado sua fala anterior, dada na questão 3, com relato de experiência própria e de razões do agressor para o assédio moral.

> (...) Assunto foi levado ao Ministério Público Federal, pelos meus próprios alunos. O assunto foi muito grave, fui quase que obrigado a "um despejo" da minha própria sala. Tem até docentes com distúrbios mentais e acham que a prepotência deles deve ser imperante.

Para facilitar as análises das respostas, foi realizada uma nova categorização, em que as causas foram divididas em: maior visibilidade do assédio moral; relativo ao agressor; a organização; a cultura da sociedade e, os casos relatados foram separados daqueles que comentaram de casos de terceiros, dos que falaram de casos próprios, conforme tabela 10 a seguir:

Tabela 10 - Razões pelos quais os servidores consideraram ou não que o assédio moral seja comum na Instituição

Pergunta: Explique o porquê de sua resposta na pergunta 10, sobre o assédio moral ser uma prática comum na Universidade?		
Tipo de pergunta: Pergunta aberta		
Total de respondentes	**162**	**100%**
Respostas	**Resposta**	**%**
Não consideraram comum	**47**	29,01
• Tem, mas não é muito	23	48,95
• Não vivenciou-presenciou	20	42,55
• Confusão sobre o assédio moral	2	4,26
• Resposta ambígua	2	4,26
Sim, consideraram comum	**114**	70,37
• Razões para o assédio	**64**	56,14
▪ *Agressor*	**43**	67,19
✓ Caráter do agressor	23	53,49
✓ Falta de respeito para com o outro	8	18,60
✓ Despreparo	8	18,60
✓ Problema na relação vítima agressor	3	6,98
✓ Outros	1	2,33
▪ *Organização*	17	26,56
▪ *Visibilidade do assédio moral*	3	4,69
▪ *Cultura social*	1	1,56
• Casos	**50**	43,86
▪ *Casos de terceiros*	44	88,00
▪ *Foi vítima*	7	14,00

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Nota$_1$: Alguns servidores deram respostas que podiam se enquadrar em mais de uma categoria, desse modo a somatória das porcentagens das categorias e/ou subcategorias é maior do que 100% e as respostas são superiores ao número de respondentes.

Segundo três servidores (4,69%) a razão para afirmarem que o assédio moral é uma prática comum na Universidade estaria no aumento da visibilidade que a agressão vem tendo dentro da Instituição, e que o lançamento de campanhas combatendo a prática, assim como a formação de comissão para tratar do tema, seria uma prova de que o assédio é frequente na Universidade, pois do contrário não existiriam. Já para o S145 (1-5 anos na UFG), o assédio moral faz parte da vida cotidiana das pessoas e, por isso, não seria diferente dentro da Instituição.

> A existência de uma comissão que trata de processos administrativos que acompanham denuncias de assédio moral e sexual. Se não existisse eles também não existiriam. (S144; +25 anos na UFG).

> Porque acredito que em geral o assédio moral faça parte da vida das pessoas, não creio que seja diferente na universidade, apesar de nunca ter vivenciado.

Em relação à organização, a semelhança do que foi discutido na questão que buscava as causas para o assédio moral, 17 (26,56%) participantes citaram os problemas existentes na organização, que propiciam a prática do assédio moral. Entre as respostas referentes à organização, diversas foram as razões citadas para justificar o assédio moral dentro da instituição, tais como a lógica de produtivismo e competitividade com excesso de cobranças; ambiente hostil; estressante; com má comunicação entre chefia e subordinados e com grande diversidade social e funcional; estrutura hierárquica e cultura autoritária. Ainda foram apontadas a falta de estrutura para combater o assédio, a omissão da organização e a impunidade em casos de assédio moral, o que levaria à institucionalização da agressão.

> Porque a própria lógica de produtivismo e competitividade que se instalou na Universidade (no caso da pesquisa, muito por cota do modelo instituído pela CAPES) induz à degradação do ambiente de trabalho, com ênfase à prática de assédio moral. (S6; 10 – 15 anos na UFG).

Em relação ao agressor, 43 (67,19%) respondentes mencionaram este como razão para o assédio moral ser comum na Universidade. Tais citações depois puderam ser divididas em quatro subcategorias: caráter do agressor; falta de respeito para com o outro; despreparo e problema na relação vítima-agressor. Nesta última foram mencionadas as relações das pessoas na prática do assédio, em que das três (6,98%) associações duas se tratavam da relação docente e discente e, a outra entre docente e técnico-administrativo.

Assim como Zapf e Einarsen (2011) afirmam que o assediador costuma ter um comportamento tirânico, ser narcisista e arrogante, em um processo auto-regulatório com relação à autoestima ameaçada, para 23 (53,49%) dos participantes que responderam à questão 10 mais o S135 (20 – 25 anos na UFG), que não respondeu à questão anterior, a razão para o assédio moral ser comum na Universidade estaria no caráter do agressor. De acordo com as suas respostas, pode-se presumir que na visão de alguns servidores, o assediador seria um indivíduo vaidoso, de ego inflado, que se acha superior aos outros, agindo com prepotência, abuso e autoritarismo, humilhando, menosprezando e desrespeitando a vítima, que, no geral, seria um subordinado, ou em semelhante relação hierárquica, um aluno. Embora o discente possa, também, ser um assediador, que trata o docente com desrespeito e superioridade.

> Um ambiente bastante diverso, no qual as pessoas tem muitos egos, gostam de manter o status quo, tem medo de perder a reputação. Aproveitam do cargo de direção, ou coordenação, ou professores etc., para fazer assédio moral com subordinados ou com alunos. (S131; 5 – 10 anos na UFG).

> Porque estamos vivendo em uma sociedade cheia de vaidades, pessoas olhando apenas para os próprios interesses e para alcançarem seus objetivos passam por cima de tudo e de todos; humilham, gritam, levantam o dedo. Na universidade há muita vaidade, soberba e pessoas que acham que porque possuem um certificado de doutor podem diminuir o próximo (S11; 5 – 10 anos na UFG).

Além do caráter do agressor, foi mencionado por oito (18,60%) servidores, a falta de respeito/desrespeito de uma pessoa para com a outra, em falas que remetem ao descrito por Zapf e Einarsen (2011), que falta ao agressor competência social, que não percebe que suas ações agridem o outro. Segundo os respondentes o desrespeito pode acontecer entre alunos e professores; subordinados e chefes, em ambas relações o assédio se daria nas duas direções; entre colegas; e entre servidores docentes e servidores técnico-administrativos.

> Porque as pessoas são desrespeitosas, falar mal do outro em público e/ou fofocas em corredores ou qualquer outro local, é pratica comum no setor onde trabalho. (S32; 1 – 5 anos na UFG).

Segundo oito (18,60%) dos servidores, o assédio moral é comum devido a algumas pessoas estarem despreparadas para lidar com as outras. Isto pode ocorrer em função da incompetência de certas pessoas, que se tornam gestores e que por não saberem gerir, partem para o autoritarismo; das pessoas que não veem as outras como colegas, mas como empregados particulares; dos alunos, que não foram preparados para lidarem com as adversidades e; daqueles que não entendem a diferença do que é público e do que é privado.

> Grande parte dos gestores sao professores sem preparo para gerir e diante de situaçoes que exigem posicionamento partem para o autoritarismo, assim como os que nao sao professores mas que sem treinamento acabam usando o cargo para se impor. (S13; 20 – 25 anos na UFG).

Todavia, para um outro grupo de 50 (43,83%) servidores, a opinião é que assédio moral na Universidade é comum, ou porque já foram assediadas, ou por que tomaram conhecimento de casos de assédio dentro da instituição. De acordo com 44 (86,27%) dos que responderam sim, a prática é comum na Universidade porque eles estão frequentemente, ouvindo, presenciando, percebendo e/ou sabendo de casos de assédio acontecendo em suas unidades de trabalho ou em outra. Alguns desses participantes comentaram já terem participado de PADs ou souberam de vários casos de processos disciplinares. Quase a metade dos servidores justificam que os casos de assédio moral dentro da Instituição são alto por terem sofrido ou presenciado casos, no entanto esta visão pode ser questionada. Primeiro, porque muitos dos casos observados podem não se tratar de assédio moral, mas de outras hostilidades laborais, que embora possam provocar prejuízos à vítima e, portanto, também, devem ser

combatidos e prevenidos, estas se tratariam de agressões diferentes. Segundo, porque os casos informados podem ter acontecido ou estarem acontecendo de modo esporádico dentro da Instituição, visto que poucos servidores disseram que os casos se deram nos últimos anos. Além do mais, em se dos processos administrativos observados, pode estar havendo exagero do participante em dizer que os casos de PAD são vários, visto que, segundo o CDPA (2018b), de 2013 a 2018 foram abertos, somente, 19 processos de sindicância ou administrativo disciplinar na Regional de Goiânia, que embora não reflita o real número de casos e mesmo de denúncias realizadas, é uma quantidade relativamente baixa de processos quando comparado aos inúmeros casos de agressão descritos pelos servidores.

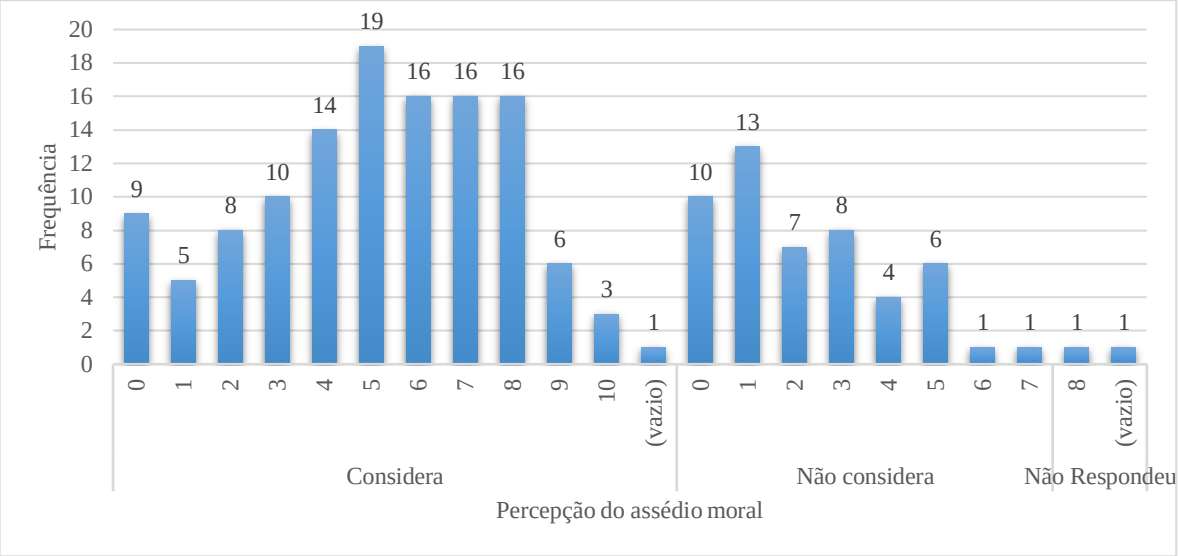
Questionamento este que foi feito por 29,01% (47) dos que responderam a esta questão, mas não consideram que a prática de assédio seja comum dentro da Universidades. Destes 23 (48,95%) mesmo sabendo da existência de casos da agressão na Instituição, veem estes como casos esporádicos, e por isso não poderiam considerar que a prática seja corriqueira. Já para os demais (42,55%) participantes a razão desta afirmação, é porque nunca vivenciaram ou presenciaram o assédio moral em seu ambiente de trabalho.

> Eu nunca presenciei nenhuma situação. Acredito que aconteça, mas não acredita que seja uma prática comum. (S120; 1 – 5 anos na UFG).

O gráfico 5, apresenta esta diferença na percepção do assédio para os respondentes. Os que disseram que o assédio é comum dentro da Universidade, veem a agressão em seu ambiente de trabalho com maior frequência do que aqueles que afirmam que o assédio não é uma prática comum. Alguns participantes, em concordância com Woodrow e Guest (2017), que argumentam que lideranças construtivas ou transformacionais podem prevenir a proliferação de assédio moral, explicam esta percepção porque seu ambiente de trabalho é bom, com gestores que valorizam o diálogo. Argumento que pode explicar estas diferenças de visão, assim como as diferenças de contexto de cada ambiente da Universidade, visto que Cahú *et al.* (2011); Eberle, Soboll e Cremasco (2009), Einarsen (2005) e Flores e Almegua (2007) afirmam que algumas organizações, no caso da Universidade algumas unidades ou órgãos executivos, são mais favoraveis à prática de assédio moral.

> Na minha unidade de ensino da UFG, sempre tivemos chefia que preconiza o diálogo na resolução dos problemas, desde a minha admissão. (S123; 5 – 10 anos na UFG).

Gráfico 5 - Relação da percepção do assédio no ambiente de trabalho com os que consideram ou não o assédio moral como prática comum na Universidade



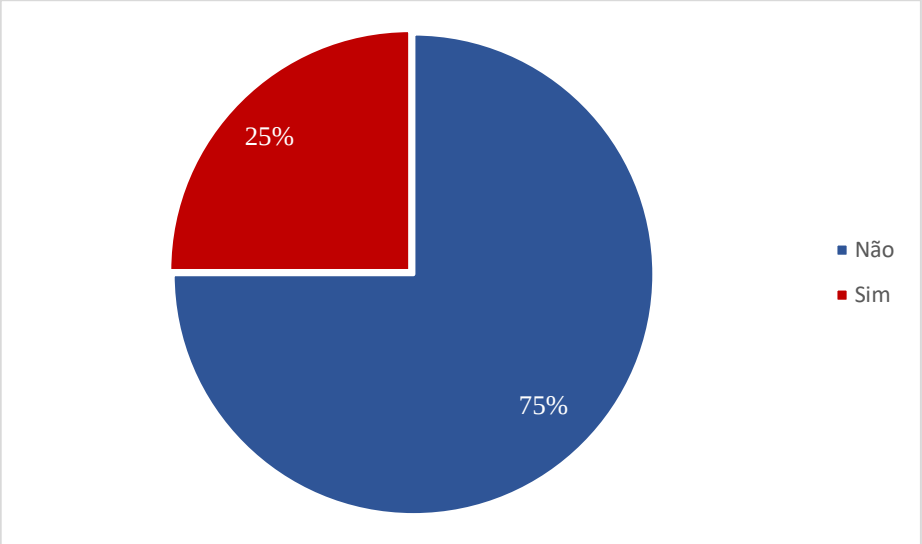
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Segundo as categorias encontradas, há aqueles para quem o entendimento deturpado sobre o que seja assédio, e o que é por exemplo cobrança, faz com que haja mais denúncias do que casos reais, e, portanto, o assédio moral não poderia ser considerado como prática comum. Enquanto outros consideram que o assédio moral seja frequente na Instituição, tenham marcado na questão anterior que a prática não é costumeira na Universidade.

> Acredito que exista uma confusão proposital entre cobrança e assédio moral, principalmente em ambientes de funcionalismo público. (S7; 5 – 10 anos na UFG).

De acordo com Heloani e Barreto (2015), Rodrigues e Freitas (2014) e Soares (2015) há diferenças entre o assédio moral existente nas organizações públicas e nas privadas. Para os autores, as agressões nas empresas privadas se devem pelo favorecimento dos modelos de gestão em que prevalecem a competitividade e a produtividade. Enquanto, que nas organizações públicas o assédio se dá, principalmente, pelo modelo burocrático, hierarquizado e com rigidez nas relações entre superiores e subordinados. Além do mais, Silva e Strapazzon (2015) argumentam que a estabilidade no serviço público contribui para a prática, pois, o servidor só pode ser exonerado após um processo administrativo, o que para Tolfo e Nunes (2017) poderia servir como proteção ao agressor. Quanto aos 172 participantes que responderam à pergunta, 129 (75%) responderam que não, ao serem questionados se o assédio dentro da Universidade Federal seria diferente do que é hoje, se a universidade fosse particular (Gráfico 6).

Gráfico 6 – Segundo os servidores haveria diferença no assédio moral, se a Universidade fosse privada



Fonte: Dados da pesquisa (N = 172) (2018)

Em uma outra pergunta foi solicitado aos participantes que explicassem o porquê de sua resposta sobre haver diferença ou não no assédio moral, caso a Universidade fosse particular. Do total de respondentes 161 deram sua opinião, que, primeiramente, foram divididas entre aqueles que disseram sim, para a questão anterior, e os que disseram não. E, posteriormente, houve, à medida em que se ia lendo o texto, a formação de categorias e subcategorias em cada grupo, que podem ser vistas na tabela 11.

Tabela 11 - Razões pelos quais os servidores da Universidade, acreditam ou não que o assédio moral seria diferente se a Instituição fosse privada

Pergunta: Explique o porquê de sua resposta na pergunta acima		
Tipo de pergunta: Pergunta aberta		
Total de respondentes	**161**	**100%**
Respostas	**Resposta**	**%**
Sim, haveria	**42**	26,09
• Menos assédio moral	30	71,43
• Mais assédio moral	12	28,57
• Resposta ambígua	1	2,38
Não haveria	**118**	73,29
• Independe da natureza da organização	**91**	77,12
▪ *Depende das pessoas*	54	59,34
▪ *Presente em todo lugar*	31	34,07
▪ *Mesmas cobranças*	4	4,40
▪ *Tão pouco quanto*	2	2,20
• Seria pior	**20**	16,95
• Ações de combate e prevenção	5	4,24

Pergunta: Explique o porquê de sua resposta na pergunta acima		
Tipo de pergunta: Pergunta aberta		
Total de respondentes	**161**	**100%**
Respostas	**Resposta**	**%**
• Seria melhor	1	0,85
• Não sabe opinar	1	0,85
Não respondeu à questão 12	1	0,61

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Nota$_1$: Alguns servidores deram respostas que podiam se enquadrar em mais de uma categoria, desse modo a somatória das porcentagens das categorias e/ou subcategorias é maior do que 100% e as respostas são superiores ao número de respondentes.

Dos 42 (26,09%) que acreditam haver diferenças no assédio entre as instituições de ensino superior privadas e públicas, 30 (71,43%) disseram que nas IFES privadas a agressão seria menor. Para estes, à semelhança do que foi descrito por Silva e Strapazzon (2015) e Tolfo e Nunes (2017), uma das principais justificativas para o assédio nas instituições públicas ser maior, do que nas particulares, seria a estabilidade do servidor público, que diferentemente dos funcionários das empresas privadas, não têm medo de perder seus empregos e por isso cometeriam mais abusos.

> Na universidade particular as pessoas temem pelos seus empregos e se sentem muito menos protegidas para cometer abusos (S23; 20 – 25 anos na UFG).

Para Heloani e Barreto (2015) e Rodrigues e Freitas (2014) o modelo hierárquico, existente nas organizações públicas, seria um dos fatores predisponentes para o assédio moral, nestes locais. Contudo, alguns dos respondentes citam as hierarquias das IFES particulares, que parecem ser mais bem definidas em sua estrutura, sem confusões sobre quem é que "manda", como uma vantagem para que o assédio moral seja menor nesses locais. Pois haveria um melhor controle e um maior zelo pelo bom funcionamento.

> Na IES privada é diferente pois há um maior controle hierárquico e um maior zelo pela preservação do ambiente produtivo. (S72; 10 – 15 anos na UFG).

Os que acreditam que o assédio moral seria menor nas IFES particulares, ainda, citaram como razões: um maior respeito pela ordem; maior quantidade de denúncias; porque este seria menos falado; maior rigidez no controle do comportamento; mais rapidez nas resoluções dos casos, fato corroborado por Hirigoyen (2006) que argumenta que no setor privado um caso de assédio moral tem a duração, indo do início da prática até a denúncia do acusado ou expulsão da vítima do trabalho, geralmente em menos de um ano, enquanto que no setor público a agressão pode se prolongar por três anos ou mais. Mencionou-se, também, a investigação e punição feita pela polícia e o receio das punições. Em relação aos alunos foi

mencionado que eles teriam voz mais ativa nestas instituições, levando o medo aos professores de serem demitidos.

> Acredito que na universidade pública a punição de servidores que cometem assédio é muito demorada, levando em alguns casos anos para ocorrer, sobretudo devido ao fato de depender de outros funcionários(colegas de trabalho) para que os processos sigam para uma definição legal. Na universidade particular acredito que isso ocorra menos. (S51; 1 – 5 anos na UFG).

> Existe assédio moral em organizações privadas, no entanto, o nível de assédio pode ser menor, considerando que as pessoas dessas organizações têm mais receio das penalidades (justas) que podem sofrer devido às suas atitudes (ruins). (S112; 1 – 5 anos na UFG).

Para 12 (28,57%) respondentes ao sim, o assédio dentro das instituições particulares seria pior do que nas públicas. Houve alguns que citaram as mesmas razões que o outro grupo, mas que agora, estas, seriam motivos para o agravamento do assédio moral. Nestes motivos se encontram: as hierarquias mais evidentes e por isso mais predispostas a ocorrência da agressão e o medo de ser demitido que faria com que o assediado não reagisse ao assédio, ao contrário do servidor público que estaria protegido pela estabilidade. Outras razões apontadas seriam: o maior número de relatos de assédio moral; presença de pessoas mais ricas e por isso mais intolerantes; a busca pelo lucro a todo custo; relações entre funcionários e patrões mais frágeis; maior quantidade de disputa por cargos. E foram referidos por três (25%) respondentes, o assédio moral de alunos para com os professores, que seria maior nas Universidades particulares, porque o estudante, por estar pagando, poderia acreditar que tem o direito a tudo.

> A estabilidade do servidor permite com que ele se sinta menos fragilizado diante de chefes e colegas que venham a assediá-lo moralmente e lhe dá maior segurança para reagir frente a situações abusivas. O temor de ser demitido, em universidades privadas, pode funcionar como um empecilho para a denúncia do assédio. (S121; 1 – 5 anos na UFG).

Em relação ao grupo de 118 (73,29%) respondentes que disseram não à pergunta anterior, somente um (0,85%) não soube opinar. 20 (16,95%) destes participantes, talvez por um erro de interpretação, entenderam que estava se perguntando se caso a Universidade fosse privada, se haveria menos assédio, e por isso responderam não, justificando que neste caso a situação seria pior. E, o S173 (1 – 5 anos na UFG) entendeu o oposto ao responder que acredita que na instituição privada é melhor, pois trabalhou em uma e nunca passou por lá pelo que passa dentro da UFG. Além do mais 5 (4,24%) mencionaram as políticas de combate e prevenção ao assédio, com punição aos agressores e que, que teriam tem surtido efeitos, como razão para não haver diferenças entre instituições públicas e privadas.

Contudo, para 77,12% (91) dos que disseram não, a situação seria a mesma, pois, para estes, o assédio independe do regime de trabalho, celetista ou estatutário. Hirigoyen (2006) e Kemp (2014) argumentam que as instituições de ensino são um dos locais em que o assédio moral é mais comumente observado, independentemente de ser este particular ou públicas. No entanto, como afirma Cahú *et al.* (2011), Eberle, Soboll e Cremasco (2009), Einarsen (2005) entre outros autores, o assédio prevalece em organizações que favorecem o desenvolvimento do processo, geralmente, isto ocorre em instituições em que há burocratização, de rigidez na estrutura, desorganização da equipe, autoritarismo, incentivo à competição interpessoal, clima de insegurança, entre outros. Características estas que podem estar presentes tanto nas empresas privadas, como públicas, embora pareça estar mais evidenciada nas públicas. Além do mais, Zanin e Kunzle (2015) relatam as transformações pelas quais passaram as universidades públicas nos últimos anos, que contribuíram para o aumento do número de casos de assédio nestas organizações. Mas, em relação ao que foi escrito pelos participantes, dividindo as falas destes em quatro grupos, observou-se que para:

- 2 (2,20%) respondentes, a agressão nas instituições privadas acontece de maneira tão esporádica, quanto nas públicas. Para esses o assédio moral não ocorre com tanta frequência, nem nas Universidade públicas nem nas privadas, justificam que ambos são locais bons para trabalhar, ou que não há razão para o assédio aos alunos, pois estes pagam para estudar.

  > Porque não acho que este assédio ocorre com frequência na entidade pública, menos ainda na particular onde alunos pagam para lá estarem. (S73; -01 anos na UFG).

- 4 (4,40%), há em ambas as mesmas cobranças, visto que há a mesma cobrança pela CAPES, as situações são as mesmas, assim como as hierarquias. Além do mais a Universidade estaria agindo com a lógica do setor privado.

  > A UFG atualmente tem funcionado em uma lógica semelhante ao setor privado. (S157; 20 – 25 anos na UFG).

- 31 (34,07%), o assédio moral acontece em todo lugar, faz parte da cultura e acontece em qualquer ambiente, não importando se é público ou privado.

  > Porque acho realmente que estas práticas ocorrem nos ambientes mais diversos, não só na universidade, menos ainda só nas públicas. (S139; 5 – 10 anos na UFG).

- 54 (59,34%) argumentam que a agressão está relacionada às pessoas que o praticam, e não ao regime das empresas. Para estes respondentes,

independentemente do local de trabalho, o assédio seria uma questão de caráter. Além disso, as pessoas não saberiam valorizar o trabalho do outro, não compreendem seu papel dentro da organização, são vaidosas, soberbas e com sentimento de superioridade, com índole competitiva, ególatras. Além do mais, estão submetidos a uma relação de poder e domínio. Ao colocar a razão do assédio, exclusivamente, sobre as pessoas, geralmente o agressor, este grupo vai contra ao que dizem os autores de referência sobre o assédio, como Einarsen (19990, Hirigoyen (2006) e Zapf (1999) que veem que o assédio pode ser causado pelo agressor, vítima e/ou organização. E até mesmo Leymann (1996), que diferentemente dos demais, dá como causa para o assédio o agressor e a organização, excluindo as razões da vítima, mas que ainda assim vê com multicausalidade o assédio.

> Quem assedia uma pessoa moralmente são outras pessoas, portanto, independente se a Instituição é pública ou privada, existindo o convívio entre diferentes pessoas, haverá assédio. (S120; 1 – 5 anos na UFG).

Assim como qualquer um pode ser assediado ou ser assediador, em qualquer organização pode haver assédio moral. Porém, a literatura diz que alguns ambientes, em razão de suas estruturas e culturas, são mais passíveis à ocorrência da prática de assédio em seu meio do que outras. E, dentre estes lugares, em que a agressão ocorre mais facilmente, se encontram as instituições de ensino superior e os órgãos públicos. No caso da Universidade, os respondentes reconheceram, em sua maioria, que existe assédio acontecendo na Instituição, contudo, a maior parte percebe pouco a agressão ocorrendo em seu local de trabalho. Mas apesar, desta percepção, uma grande parte dos respondentes consideram que a prática é comum dentro da Universidade, pois, consideram que as razões para que o assédio moral prospere, como, por exemplo, a deficiência no caráter do agressor ou a estrutura hierárquica da organização sejam facilmente observadas na Universidade. Ou então, porque já foram assediados e/ou sabem de casos de pessoas que o foram. Contudo, há os que não acreditam que o assédio moral seja corriqueiro na Instituição, embora, reconheçam que este possa existir, consideram as ocorrências como esporádicas. A favor dos que dizem que o assédio não seria prática comum dentro da Universidade tem-se que vários casos observados se tratam de outras hostilidades diferentes do assédio moral, além das esporádicas denúncias de assédio, o que pode ser indicio de poucos casos, ou de que as pessoas pouco denunciam as agressões. Mas, esta visão que o assédio moral não é totalmente disseminado pela Instituição talvez, ainda possa ser explicada pelo tamanho da Universidade e de suas várias unidades de ensino e órgãos

executivos, tendo em vista que, em cada unidade ou órgãos, formam um ambiente diferente do outro, com chefes mais ou menos preparados para o cargo, situações de cobranças, estresses, competitividade entre outras características que podem ser distintas em cada lugar e que facilitariam ou não o assédio naqueles ambientes. Desse modo, pode haver lugares na Universidade em que o assédio moral seja comum, assim como, pode ocorrer de que algumas localidades estejam livres do assédio moral, explicando assim, as diferenças das visões entre os respondentes. Uma outra explicação estaria na diferença de visão das pessoas quanto ao assédio e ao que acontece ao seu redor, em que para uns tudo o que acontece pode ser visto como assédio e para outras, essas mesmas situações, podem ser vistas como normais.

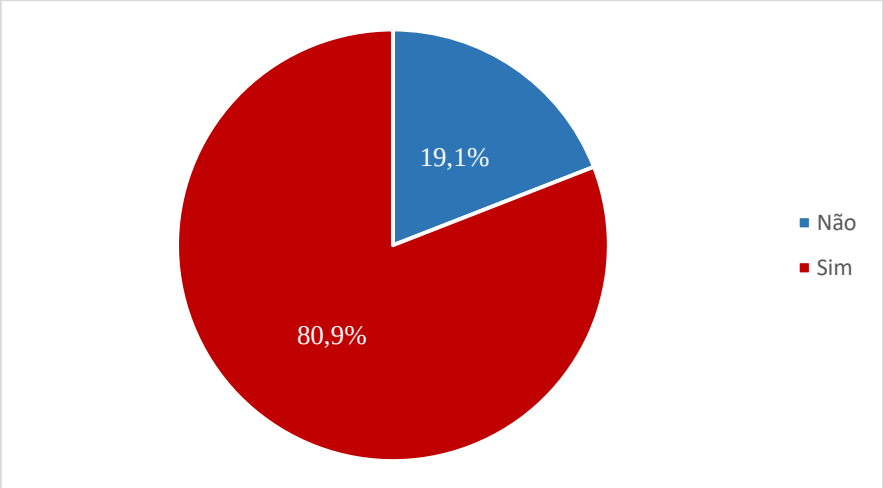
Quanto à questão se haveria diferenças no assédio moral, na universidade por ser pública ou particular, apesar de os autores de referência dizerem, que em razão de suas características culturais e estruturais, a agressão tem alta frequência nas organizações públicas, além de que, o assédio moral na instituição particular aconteceria por motivos e modos distintos do que acontece na IFES. Entretanto a maioria dos servidores afirmou que não haveria diferença no assédio se a Universidade fosse privada. Tal fato, se dá porque a maior parte daqueles que disseram não haver distinção, acreditam que a agressão acontece, independente da natureza da organização, tanto que, para alguns servidores, o assédio moral estaria, igualmente presente, em todas as organizações, privadas ou públicas. E, para um outro grupo, a razão para não haver diferenças entre as naturezas organizacionais, é que o assédio se daria em razão das pessoas que assediam. Assim como foi discutido anteriormente, vários servidores veem que são as características dos assediadores, que o levam a assediar alguém e, não o ambiente no qual estão inseridos. No que se pode supor que, ao menos para os respondentes, o assédio moral é uma questão pessoal entre agressor e agredido, e não uma questão organizacional, mesmo porque, seriam as ações diretas das pessoas que causariam danos e não a política de trabalho da instituição, mesmo quando essas fossem favoráveis ao desenvolvimento ou não do assédio moral. Porém, ao colocarem a culpa do assédio moral, exclusivamente no agressor, os respondentes, além de estrem indo contra ao que é dito pela literatura, de que o assédio moral não tem uma motivação única, desconsideram o fato de que um ambiente de trabalho salutar, em que a chefia seja atenta e presente, em que haja respeito e diálogo entre as pessoas, entre outros, o assédio moral pode ter maior dificuldade de prevalecer, mesmo quando há neste local pessoas com caráter deficientes dispostas a agredir moralmente o outro.

4.8. A VISÃO DO SERVIDOR SOBRE AS VIVÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL NA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Ao perguntar sobre o assédio presenciado ou vivenciado dentro da Universidade, e depois pedir que os participantes explicassem o que tinha acontecido, tinha-se como objetivo não apenas saber sobre o assédio em si, mas também buscava-se descobrir se houve denúncia do caso, se este foi resolvido e o agressor punido, além de procurar saber se o assédio causou danos. Contudo, as respostas dos participantes, com exceção de uns poucos, ficaram no geral, somente nos relatos das agressões. Em vista disso, foi feito um ajuste no objetivo da questão e se passou a analisar, à semelhança do que foi realizado na questão 3, se os relatos apresentados se tratavam de casos de assédio moral, ou se estes eram exemplos de atitudes hostis laborais, com o intuito de verificar se o que o servidor chama de assédio moral é realmente assédio moral ou não.

O assédio moral, segundo Hirigoyen 2014 começa de maneira sutil, geralmente com uma brincadeira, uma ofensa ou maltrato, que vão com o tempo progredindo na intensidade e na gravidade, até se tornar perceptível a todos ao redor. De acordo com Hirigoyen (2006) as atitudes do agressor podem ser classificadas em quatro categorias comportamentais, sendo que a quarta é a mais perceptível à vítima e às pessoas a sua volta, em razão do comportamento do agressor que age com violência verbal, física e/ou sexual. As fases do assédio moral, que se agravam de modo sequenciado é que vão, conforme afirmado por Tolfo, Nunes e Fabro (2015) e Valadão Júnior *et al.* (2015), tornar as práticas de assédio moral diferente das agressões pontuais, que se caracterizam por serem fatos isolados, sem repetições e ao longo do tempo. A fim de se verificar se os participantes presenciaram uma prática de assédio acontecendo dentro da Universidade, perguntou-se se estes já ouviram ou presenciaram casos de assédio moral dentro da instituição. Como resposta obteve-se que 80,9% (140) dos 173 que responderam à questão, disseram que sim, contra 19,1% (33) que afirmaram que não presenciaram e nem tomaram conhecimento de algum caso de assédio moral dentro da Instituição (Gráfico 7).

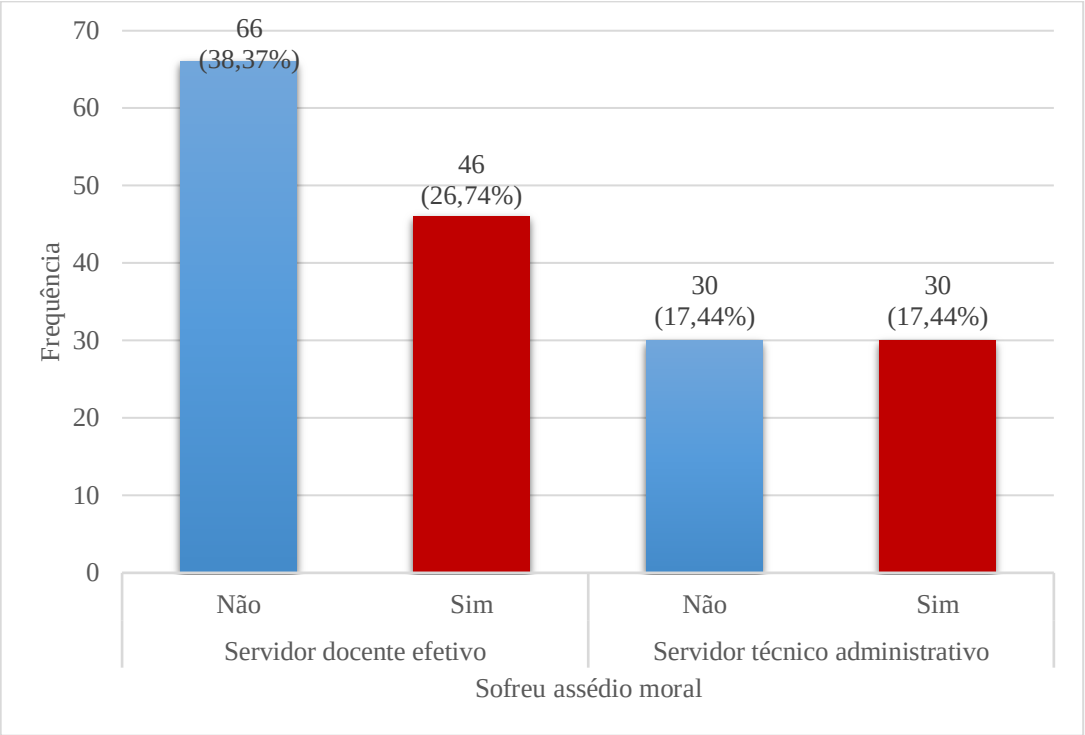
Gráfico 7 - Servidor presenciou ou tomou conhecimento de algum caso de assédio moral dentro da Universidade



Fonte: Dados da pesquisa (N=173) (2018)

Ao serem questionados se, em algum momento, o participante havia sofrido assédio moral dentro da Universidade, 44,2% (76) dos 172 respondentes a questão, disseram que sim, contra 55,8% (96) que disseram que nunca foram assediados dentro da Instituição. Sendo que do porcentual que respondeu afirmativamente 46 (60,53%) eram servidores docentes e 30 (39,47%) eram servidores técnico-administrativos. O gráfico 8 mostra a relação entre o sofrimento do assédio com o cargo exercido pelo servidor. Neste se observa que embora, o número de servidores técnico-administrativos, que se disseram assediados, tenha sido 35% menor do que o dos servidores docentes, esta quantidade representa a metade do número de técnicos respondentes. Porém, independente do cargo ocupado a quantidade de pessoas que afirmaram ter sido assediadas é relativamente alta para uma IFES. Nunes e Tolfo (2015) ao encontrarem que 27,6% dos participantes se diziam assediados, questionaram os números, pois poderia ter havido por parte dos respondentes uma confusão sobre o que seria uma prática de assédio moral ou uma hostilidade laboral. Situação semelhante ao que se deu nesta pesquisa, pois tanto em questões anteriores, quanto nestas questões, como poderá ser conferido mais à frente, diversas situações relatadas podem ser consideradas como uma agressão hostil diferente do assédio moral.

Gráfico 8 - Servidores que sofreram ou não assédio moral dentro da Universidade, por cargo



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Mas além do cargo, alguns grupos podem se distinguir mais do que outros, e por isso podem ser passíveis de ser assediados, para Einarsen (1999), Feijóo (2015) e Flores e Almegua (2007) estas distinções podem ocorrer pelo gênero, raça, orientação sexual, entre outros. Além desses os pesquisadores Pedroso *et al.* (2006) Schatzmam *et al.* (2009) e o autores do site Assédio Moral no Trabalho (2001B) citam os trabalhadores mais velhos, portadores de doenças causadas pelo próprio trabalho e os novatos na organização, que em se tratando de serviço público, são os servidores em estágio probatório que estão em situação mais vulnerável a agressão, conforme declaram Zanin *et al.* (2015) e Zanin e Kunzle (2015). Fazendo-se uma relação entre ter sido ou não assediado com os dados sociodemográficos da primeira parte do questionário, obteve-se o resultado presente na tabela 12.

Tabela 12 - Servidores da Universidade que sofreram (Sim) ou não (Não) assédio moral, por categoria dos dados sociodemográficos

IDADE DOS PARTICIPANTES										
Idade (anos)	**21-25**	**26-30**	**31-35**	**36-40**	**41-45**	**46-50**	**51-55**	**56-60**	**61-65**	**65+**
Sim	0	3	8	17	17	6	11	11	1	2
Não	2	7	18	8	8	16	10	5	2	0
% Sim/Total	0,00	30,00	30,77	68,00	68,00	27,27	52,38	68,75	33,33	100

SEXO DOS PARTICIPANTES		
Sexo	**Feminino**	**Masculino**
Sim	38	38
Não	57	39
% Sim/Total	40,00	49,35

RAÇA COM QUE O SERVIDOR SE IDENTIFICA						
Raça	**Amarela**	**Branca**	**Indígena**	**Negra**	**Parda**	**Prefiro ñ declarar**
Sim	1	51	0	5	17	2
Não	4	56	0	6	28	2
% Sim/Total	20,00	47,66	0,00	45,45	37,78	50,00

ÚLTIMA FORMAÇÃO COMPLETA						
Formação	**Ensino Médio**	**Graduação**	**Especialização**	**Mestrado**	**Doutorado**	**Outra**
Sim	0	0	15	13	47	1
Não	2	2	11	16	63	1
% Sim/Total	0,00	0,00	57,69	44,83	42,73	50,00

TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO							
Tempo (anos)	**- 01**	**01 a 05**	**05 a 10**	**10 a 15**	**15 a 20**	**20 a 25**	**25+**
Sim	5	10	25	12	5	12	9
Não	6	18	40	13	4	9	6
% Sim/Total	45,45	35,71	38,46	48,00	55,56	57,14	60,00

CARGO DO SERVIDOR		
Cargo	**Servidor docente efetivo**	**Servidor técnico-administrativo**
Sim	46	30
Não	66	30
% Sim/Total	41,07	50,00

EXERCEU OU EXERCE FUNÇÃO DE CHEFIA DENTRO DA UFG		
Chefia	**Sim**	**Não**
Sim	37	39
Não	52	44
% Sim/Total	41,57	46,98

REGIME DE TRABALHO			
Regime	**20 H**	**40 H**	**Dedicação Exclusiva**
Sim	2	35	39
Não	3	29	63
% Sim/Total	40,00	54,69	38,24

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Fazendo uma análise percentual dos que se disseram assediados (verdadeiramente ou não), com o total de respondentes, em total contraste com a típica servidora encontrada pelos dados sociodemográficos, tem-se, que a vítima do assédio é um homem, com mais de 65 anos, servidor técnico-administrativo, com pós-graduação – especialização, carga horária semanal de 40h semanais, que preferiu não se identificar na questão de raça, e que está trabalhando Universidade há mais de 25 anos, sem nunca ter exercido cargo de chefia. Tal personagem confirma em parte o que dizem Barreto e Heloani (2015), Einarsen (1999), Flores e Almegua (2007), Pedroso *et al.* (2006) e Schatzmam *et al.* (2009), entre outros. Para estes autores, a discriminação, a intolerância e o racismo, a uma pessoa mais idosa, com menor escolaridade, e em função subalterna podem levar ao assédio moral. Assim como pode levar ao assédio o comportamento micro político de um chefe que pode, segundo Zapf e Einarsen (2011), usar de seu poder para agir em benefício da organização, ao menos na opinião destes, ao procurar "expulsar" do serviço aqueles servidores que estão próximos a aposentadoria. Hirigoyen (2006) explica que tal atitude se trata de um assédio estratégico, em que, geralmente, o superior hierárquico tenta forçar o subordinado a abandonar o emprego.

Porém, dessa vítima de assédio criada pelos dados, o que poderia se divergir do que a maioria dos autores acima citados escrevem é que este é um homem, enquanto os autores consideram que as mulheres fazem parte do grupo que é mais assediado. No entanto Samnani e Singh (2012) revelam, que diversos estudos mostram que não há diferenças na incidência de assédio entre homens e mulheres, mas sim em qual sexo assedia qual. Todavia, parece ser raro que os homens sejam mais assediados no trabalho do que as mulheres. Tal situação, pode ser que aconteça em ambientes predominantemente masculinos. E, enquanto pesquisadores como Caran *et al.* (2010), Muniz, Machado e Vieira (2011), Rodrigues e Freitas (2014), entre outros investigam o assédio moral entre os docentes, um outro detalhe, relevante na vítima é de que se trata de um servidor técnico-administrativo. Para Justicia *et al.* (2007) e Nunes, Tolfo e Nunes (2013) o assédio ao servidor técnico-administrativo, embora tenha atividade e cobranças diferente dos docentes, assim como estes, o técnico-administrativo é um servidor público que, também, convive em um ambiente obsoleto, rígido e burocratizado, em que é comum haver o abuso de poder por parte dos superiores.

Em relação à pergunta sobre ter testemunhado ou tomado conhecimento sobre casos de assédio moral, foi solicitado aos que afirmaram que sim que descrevessem o que aconteceu. E dos 140 que haviam declarado sim, 128 (91,43%) responderam à questão. Desses, seis (4,69%) não quiseram opinar, ou não podiam comentar pois o processo ainda estava em

andamento e houve um que disse conhecer diversos, mas sem descrever os casos. Outros oito (6,25%) respondentes escreveram que ouviram que havia um caso de assédio, mas não apresentaram detalhes. Seis servidores escreveram sobre as pessoas envolvidas na prática do assédio. E 13 (10,16%) apontaram que já haviam respondido à questão em perguntas anteriores, basicamente na questão 3. Um resumo das categorias e subcategorias, relatadas pelos servidores respondentes a questão pode ser vista na tabela 13.

Tabela 13 – Relatos dos servidores sobre os casos de assédio moral presenciados

Pergunta: Caso tenha respondido sim, descreva o que aconteceu.		
Tipo de pergunta: Pergunta aberta		
Total de respondentes	**128**	**100%**
Respostas	**Resposta**	**%**
Casos envolvendo servidores	**67**	52,34
• Casos de assédio moral	43	64,18
• Casos de hostilidades	23	34,33
• Inespecífico	1	1,49
Casos envolvendo alunos	**29**	22,66
• Casos de hostilidades	19	65,52
• Casos de assédio moral	5	17,24
• Inespecífico	5	17,24
Desenrolar do caso	13	10,16
Já respondeu em questão anterior	13	10,16
Somente ouviu	8	6,25
Não quis comentar	6	4,69

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Nota$_1$: Alguns servidores deram respostas que podiam se enquadrar em mais de uma categoria, desse modo a somatória das porcentagens das categorias e/ou subcategorias é maior do que 100% e as respostas são superiores ao número de respondentes.

Quanto aos que disseram terem sofrido assédio, também, lhes foi solicitado, em uma outra questão, que descrevessem o que havia acontecido. Dos que disseram sim, 73 (96,05%) responderam à pergunta. Sendo que cinco (6,85%) não quiseram dar sua opinião, e o S119 (10 – 15 anos na UFG), disse que não se sentia confortável em dar a resposta via formulário eletrônico, mas que em um contato direto poderia se sentir mais confiante. 14 (19,18%) alegaram que já haviam respondido à questão, principalmente na questão 3 e 15, aonde a vítima do caso relatado era o próprio respondente. E 1 (2,04%) apenas mencionou as pessoas envolvidas na agressão, sem maiores especificações. A tabela 14 resume as categorias e subcategorias, relatadas pelos servidores sobre as situações de assédio moral vividas.

Tabela 14 – Relato dos servidores sobre os casos de assédio moral vivenciados

Pergunta: Caso tenha respondido sim, descreva o que aconteceu.		
Tipo de pergunta: Pergunta aberta		
Total de respondentes	**73**	**100%**
Respostas	**Resposta**	**%**
Casos de agressões	**49**	68,05
• Casos de assédio moral	27	55,10
• Hostilidades	21	42,86
• Inespecífico	1	2,04
Desenrolar do caso	5	6,85
Já respondeu em questão anterior	14	19,18
Não quis comentar	5	6,85

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Previamente o que se buscava ao pedir que descrevessem o que havia acontecido, era que as pessoas respondessem sobre o desenrolar do caso, quais as ações a vítima tinham tomado, quais danos poderiam ter acontecido e se o agressor havia sido punido. No entanto, a maioria entendeu que estava se perguntando sobre como fora o caso. Contudo, 13 (10,16%) dos respondentes deram informação sobre o desenrolar do caso presenciado e cinco (6,85%) das situações vividas. Entretanto, um participante falava do mesmo caso em ambas as perguntas, visto serem elas as vítimas do caso presenciado e também vivido. Analisando o que aconteceu nestes casos pode-se perceber que:

- Na maioria destes relatos, nada aconteceu aos agressores, muitos, porque não houve denúncia por parte do assediado. Ou porque a vítima relevou o caso.
- Em três das respostas, houve a menção de danos causados às vítimas, que sofreram danos psicológicos e emocionais, em razão das agressões sofridas
- Como forma de enfrentamento da agressão, uma das vítimas buscou ajuda de um advogado, outra que em uma primeira situação de assédio moral foi expulsa do local de trabalho, ao sofrer novamente com a agressão buscou auxílio em práticas integrativas e complementares, E um outro assediado pediu remoção.
- Faltou apoio por parte da Universidade para auxiliar algumas das vítimas que foram caluniadas. E, nos três casos, em que isso aconteceu, os agressores não foram punidos. O S52 (+25 anos na UFG), pensa que “foi assediada tanto pela estudante como pela UFG que não apurou devidamente os fatos e nem puniu a estudante pela calúnia.” .

> Fui TA no (...) antes de ser professora. Por divergências políticas com uma gestora (não a apoiei na eleição), cheguei para trabalhar após o resultado das eleições e minhas

> coisas tinham sido retiradas da sala onde trabalhava e não me atribuíram local para trabalhar. Eu fiquei perambulando pelo espaços procurando onde atuar (pena que isto aconteceu antes de eu saber que era assedio moral e que eu podia ter denunciado). A situação foi revertida porque fui convidada para para trabalhar em outro espaço não mais ligada hierarquicamente a esta pessoa.
> Uns 10 anos após a situação relatada acima, já docente, fiquei deprimida após a morte de minha mãe e não conseguia mais trabalhar como antes (dias, noites e finais de semana), era constantemente cobrada por tarefas insignificantes, recebia email ameaçadores da coordenação de graduação e cobrada por questões que outros docentes não eram. Foi um período muito difícil, pois eu me sentia incompetente e impotente, tinha dificuldade de entrar na faculdade, pois sentia pânico e mal estar. Busquei ajuda nas práticas integrativas e complementares e melhorei a medida que percebi que o problema não era meu. A situação melhorou com a mudança de coordenador e também pelo meu empoderamento pessoal. (S157; 20 – 25 anos na UFG).

Foram, ainda, informadas três situações em que houve denúncia dos agressores e três em que um processo administrativo foi aberto após a denúncia, contudo em nenhum caso foi indicado os resultados. Em quatro situações, os respondentes afirmaram que foi aberto um processo administrativo, mas os resultados não foram mencionados, uns porque o participante não sabia o que tinha acontecido depois. O S75 (15 – 20 anos na UFG) informou sobre uma situação em que ambas as partes se entenderam

O que se percebe nestes poucos casos, é o que Nunes e Tolfo (2013) já havia presenciado, que as pessoas, no geral, pouco denunciam os casos de assédio. E, mesmo quando o fazem, ao menos nestes casos que foram apresentados, o resultado não é levado ao conhecimento das pessoas. Sobre isto, Câmara, Maciel e Gonçalves (2012) e Teixeira, Reis e Santos (2013) dizem que a organização deve prestar contas das denúncias recebidas, a fim de mostrar aos trabalhadores que o assédio moral não será tolerado. Quanto à UFG, desde a implementação da Resolução 12/2017, ficou estabelecido que a Universidade prestaria contas, regularmente, das ações de assédio moral, sexual e preconceitos em seu âmbito, por meio da página do CDPA (vide anexo D). Todavia, pelo que foi exposto, as pessoas ficam sabendo que um processo é aberto, mas depois não procuram saber o que aconteceu, a não ser em casos muito rumorosos.

> Houve a tentativa de abertura de um processo administrativo, mas acho que não foi pra frente (S89; 10 – 15 anos na UFG).

Ainda, sobre estas respostas pode se verificar os efeitos do assédio moral sobre as vítimas, que em conformidade ao que foi apontado por Caran *et al.* (2010) sobre os danos aos assediados, tiveram problemas psicológicos e emocionais. Além do mais, foi possível verificar, a quarta fase do assédio moral descrita por Leymann (1990), que é a expulsão, geralmente do

agredido, do local de trabalho, que em dois casos a resolução do assédio se deu pela remoção do servidor.

> A coordenação sugeriu que o professor prestasse concurso em outra unidade, pela sua área não se enquadrar na área do curso. Ele sofreu com o assédio moral e entrou em depressão. Embora não tenha pedido ajuda e tomasse as providências legais contra a coordenação. (S131; 5 – 10 anos na UFG).

> ...e servidor contra servidor - perseguição no ambiente de trabalho até a transferencia do mesmo. (S100; 5 – 10 anos na UFG).

Mas, também, pode-se verificar que em algumas situações, inclusive a do servidor que se disse assediado, mas que perdoou o agressor, que a agressão apresenta ser mais pontual, do que uma prática reiterada e sistemática, e por este motivo, segundo Bacchi, Pinheiro e Pinto (2012) e Soboll *et al.* (2009), não se trataria de assédio moral. Já, em uns outros casos, as agressões foram descritas acontecendo de modo generalizado, sem que houvesse uma direcionalidade ou pessoalidade do ato. Porém, de acordo com Guimarães, Cançado e Lima (2016), Soboll (2008) e Tolfo e Nunes (2017) o assédio moral é direcionado a uma pessoa ou a um grupo, e nos casos em que ocorre de forma generalizada, este pode se tratar de um assédio organizacional, que é outra forma de agressão laboral, ou de uma administração por injúria.

> Em minha unidade acadêmica, um uma reunião de CD, onde dois colegas começaram a brigar, um ofendeu o outro, disse palavras baixas. O agredido fez denúncia na ouvidoria (S11; 5 – 10 anos na UFG).

Do mesmo modo, diversas situações citadas pelos respondentes, tanto para as situações presenciadas, quanto as que foram vividas, podem ser classificadas como hostilidades laborais diferentes do assédio moral. Como visto previamente na questão 3, em que os participantes citavam situações de assédio moral que haviam presenciado, as principais ocorrências, tanto presenciadas, como vividas pelos respondentes, foram gritos em público, agressões verbais, humilhações e constrangimentos. Contudo, ao analisar os cenários apresentados, nota-se que muitos ou se deram de modo esporádicos ou o agressor é apresentado agindo com hostilidade com várias pessoas, sem que haja um direcionamento para uma pessoa específica, o que para Soboll (2008; 2017) e Tolfo e Nunes (2017) leva estes atos a serem considerados hostilidades laborais, embora estes possam, também, causar danos psicológicos ou emocionais aos agredidos à semelhança do assédio moral, como afirmado por Bacchi, Pinheiro e Pinto (2012) e Soboll *et al.* (2009). O assédio moral, para se ser considerado com tal, possui alguns atributos que o definem, como duração e frequência, orientação a alvos específicos e caráter processual. Além disso, Soboll (2017) descreve a intencionalidade e o desequilíbrio de poder como características complementares.

> Direção gritando com servidor no corredor sem motivo plausível. Professor que fez funcionário ir ao banco pagar suas contas pessoais no horário de saída do funcionário. (S8; 5 -10 anos na UFG).

> Perguntou se não tinha trabalho que ele arrumava um rodo e pano pra lavar banheiro (S99; -01 anos na UFG).

Quanto aos casos terem sido citados como assédio moral e, no final ter sido reconhecidos como uma hostilidade diferente do assédio moral, Muniz, Machado e Vieira (2011) já haviam alertado de que muito do que os discentes, pesquisados, percebiam como assédio moral poderia ser enquadrado como um comportamento agressivo e não um assédio, embora isso não tirasse a gravidade do caso. E, apesar deste trabalho não ter questionado os discentes, visto que estes não eram objetos de análise da pesquisa, pelas respostas observadas, o mesmo pode ser dito por uma boa parte das atitudes descritas pelos servidores, de que apesar da maioria das situações apontadas serem de assédio moral, muitos dos atos por eles comentados são de hostilidades laborais diferentes do assédio moral. Mas, nem por isso, os atos descritos deixaram de provocar danos, emocionais, físicos ou comportamentais.

Ao todo, foram consideradas hostilidades laborais 62 situações apresentadas, porém destas, oito (12,90%) se tratavam do mesmo caso. Foram vistas como hostilidades, em alguns casos: ameaças; atitudes autoritárias; agressão física; assédio sexual; difamações; acusação sem prova; desrespeito, principalmente, por parte dos alunos; intimidação; discriminação por causa de cor e cotas; provocação e; atitude ditatorial.

> Uma funcionária se recusou a realizar tarefa que eu solicitei que fizesse quando eu estava na Chefia do Departamento a que pertenço, pois me relatou que nunca tinha tido chefe, e que não era naquela ocasião que ela iria fazer o que eu havia solicitado, mesmo sendo função da funcionária. (S30; 15 – 20 anos na UFG).

> Autoritarismo de professores em relação a alunos onde se negam a conversar, rever conceitos, argumentar sobre situações específicas. Alunos provocando e intimidando professores. Assédio sexual de professores para alunos e entre colegas estudantes (S54; 10 – 15 anos na UFG).

Quanto aos casos de assédio moral, foram apresentados 76 casos vividos ou presenciados pelos respondentes, sendo que destes oito (10,53%) servidores contaram como presenciados os casos que foram vividos. Dentre os diversos casos descritos, os mais frequentes foram: perseguições; situações de humilhações e constrangimentos; agressões verbais; gritos; difamações e fofocas; ameaças; isolamento, sobrecarga de trabalho, desvio de função, abuso de autoridade; controle; desrespeito, expulsão do local de trabalho; desmerecimento; desprezo; subordinado tratado como se fosse empregado particular. Outras ocorrências mencionadas pelos respondentes foram: cobrança de tarefas impossíveis de serem realizadas; imposição de

trabalho inferior a capacidade do servidor; repasse de instruções erradas; agressões por e-mails; sonegação de informações; exposição de problemas de saúde do servidor; exigências absurdas; assédio sexual na sequência de um assédio moral; discriminação; impedimento de exercer direito de férias, qualificação e licença médica e; boicote.

> Servidor em cargo de chefia sendo segregado pelos colegas por fazer um bom trabalho e ser reconhecido pelos demais (S104; 10 – 15 anos na UFG).
>
> Fui colocado a disposição da diretoria, por não ser assíduo, não cumprir as tarefas, entre outros adjetivos, depois de permanecer neste departamento por mais de 22 anos, e que nem mais fazia parte do mesmo. (134; 20 – 25 anos na UFG).

Muitas dessas atitudes se assemelham as que foram consideradas como outras hostilidades laborais, a diferença destas é que ao serem analisadas, estas deram uma impressão de constância e persistência, assim como de pessoalidade nos atos. Referente à direção dos ataques, estes aconteceram em todas as direções descritas por Hirigoyen (2006), inclusive de aluno para com professor. Contudo, os casos mais frequentes são de superiores hierárquicos para com os subordinados, seguido pelos assédios cometidos por colegas servidores. Em relação ao assédio entre os cargos, alguns participantes citaram o assédio cometido por servidor docente contra o servidor técnico-administrativo.

> Durante os últimos três anos de uma determinada ex diretora, ele me tratava sempre com muito derespeito (S160; 15 – 20 anos na UFG).
>
> Por muitas vezes, no antigo Programa de Pós-Graduação em Biologia fui destratada, colegas já me chamaram de burra várias vezes. (S170; 20 – 25 anos na UFG).
>
> Professor achar que o técnico-administrativo é seu secretário, solicitando para fazer café, levar a xicara na pia e lavá-la (S64; 15 – 20 anos na UFG).

Ainda, sobre as situações de vivencia de assédio moral, foi perguntado aos participantes, o que as pessoas deveriam fazer caso estivessem diante de vivências de assédio moral no trabalho, dentro da UFG. Do total de participantes, 167 (95,43%) responderam à questão. Porém, 12 (7,19%) responderam que não sabem o que deve ser feito, inclusive o S135 (20 -25 anos na UFG), relatou que sofre há anos com o assédio moral, e não sabe o que fazer. Contudo, desde de maio de 2017 a Universidade conta com a Resolução nº 12/2017, que dispõe sobre normas e procedimentos a serem adotados em casos de assédio moral, sexual e quaisquer formas de preconceito, em seu meio. Nesta além de definir e caracterizar o que é assédio moral, há instruções sobre o que fazer mediante a agressão. E a primeira instrução dada pelo Art. 8º é referente à denúncia, que deve ser formalizada junto à Ouvidoria da UFG, diretamente ao Gabinete do Reitor ou à Direção da Regional da UFG. A tabela 15 resume as categorias obtidas

a partir das opiniões dos servidores respondentes à pergunta, sobre o que as pessoas devem fazer caso estejam sofrendo assédio moral dentro da Universidade.

Tabela 15 – Opinião dos servidores sobre o que as pessoas devem fazer diante de vivências de assédio moral, no contexto da Universidade

Pergunta: O que as pessoas devem fazer caso estejam diante de vivências de assédio moral no trabalho, no contexto da UFG?		
Tipo de pergunta: Pergunta aberta		
Total de respondentes	**167**	**100%**
Respostas	**Resposta**	**%**
Denunciar	122	73,05
Procurar ajuda	15	8,98
Não sabe	12	7,19
Nada adianta	9	5,39
Outro	9	5,39

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Sobre o ato de denunciar, 122 (73,05%) dos participantes opinaram que as vítimas e/ou testemunhas de um processo de assédio moral devem denunciar, relatar, reportar, abrir um processo ou, simplesmente, como sugere o S107 (20 – 25 anos na UFG):

> Botar a boca no trombone. E, inclusive, processar o assediador. No meu caso, fui para outro órgão e acabei ficando quieta na época. O que já não aconteceria hoje se vier a acontecer outro caso de assédio contra mim.

Costa *et al.* (2015), Martiningo Filho e Siqueira (2008), Paixão *et al.* (2013) e Rodrigues e Freitas (2014) salientam que além das medidas preventivas e de normas que disponham sobre o assédio moral, as organizações deveriam, também, disponibilizar aos seus trabalhadores, canais de comunicação, em que estes pudessem fazer suas denúncias. Quanto aos que apontaram que a vítima deveria denunciar a agressão, muitos (30,51%) não especificaram um local, apenas disseram que está deveria ser feita. Porém, quando se trata de um local específico para receber as denúncias, 27 (22,13%) dos respondentes disseram que deveria ser feita uma denúncia à Ouvidoria. Outros locais que foram lembrados, foram a Pró-Reitoria; Reitoria; órgãos ou instâncias competentes, que de acordo com a Resolução 12/2017 seria a Ouvidoria e Reitoria; para a chefia imediata; para órgãos externos como imprensa e Ministério Público; e publicamente. Entretanto em relação às denúncias, alguns expuseram suas dúvidas sobre sua eficácia, comentando inclusive que a delação poderia gerar retaliação por parte do assediador, piorando a situação, mas, ainda assim, concordaram que seria o melhor caminho. Houve, alguns participantes que apontaram que deveria, antes de mais nada, ter a certeza de que se está sofrendo assédio moral, e que se buscasse obter provas da agressão antes

de fazer uma denúncia. Alguns poucos, lembraram de que as denúncias deveriam ser feitas de acordo com a Resolução 12/2017. Mas, além de denunciar, muitos destacaram que um processo administrativo disciplinar deveria ser aberto contra o agressor.

> Em tese, denunciar. Mas talvez isso possa expor o servidor a uma perseguição. (S95; 5 – 10 anos na UFG).

> Coletar provas, identificar testemunhas. Dialogar com os pares pode ser uma forma de enfrentamento, pois o isolamento do assediado fortalece o assediador. Buscar tratamento e poio profissional. Denunciar. (S157; 20 – 25 anos na UFG).

Também foi dito, por alguns, que as pessoas assediadas, deveriam buscar dialogar com o agressor, mostrando a este os erros de sua conduta. E, depois, se as agressões permanecessem, que fosse feita a denúncia nos órgãos competentes.

> Primeiro dialogar abertamente com o suposto assediador - apresentar sua insatisfação quanto à conduta ou situação em foi exposto; não resolvendo, passaria para o âmbito da denúncia - daí temos muitos canais: a chefia imediata, a chefia mais ampla, até chegar a ouvidoria. Em determinadas situações extremadas, a linearidade poderia ser quebrada. (S33; 10 – 15 anos na UFG).

Para um grupo de 15 (8,98%) respondentes, a vítima deveria procurar ajuda tanto para serem orientadas sobre como agir, quanto para receberem um apoio emocional. Para isto, foi sugerido que as pessoas buscassem auxílio na Diretoria de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoas (DAD), Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROPESSOAS), sindicato, ouvidoria, judicial, chefia, colegas, pessoas de confiança e/ou de uma ajuda especializada, como um psicólogo.

> Dialogar com o seu os canais da universidade e verificar o que deve ser feito a partir do fato. (S132; 5 – 10 anos na UFG).

Para nove (5,39%) servidores, o assediado deveria procurar pedir remoção; mudar de emprego; comunicar ao agressor que a prática e proibida; recorrer à justiça comum, pois na Universidade os julgamentos seriam tendenciosos ou; rezar para se aposentar logo. Mas, também há uns poucos que acreditam a situação melhoraria se mais pessoas “do bem” fossem motivadas a assumir cargos, se houvesse uma política institucional antiassédio (algo que a Universidade já possui); se houvesse menos promoção da cultura de ódio e se uma melhor divulgação da Resolução 12/2017 e das ações previstas fosse realizada.

> Mudar de emprego ou rezar para conseguir chegar logo a aposentadoria. (S52; +25 anos na UFG).

Há nove (5,39%) participantes que alegaram terem sofrido assédio moral, mas que por falta de punição dos agressores, acreditam que não se deva fazer nada, além de ignorar e buscar

meios para não sofrer com as consequências. Para estes, a Universidade não faz nada para ajudar, além de não possuir um sistema de apoio à pessoa agredida, ou espaço neutro, que defenda o servidor técnico-administrativo ou o docente, das chefias ou dos alunos. Estes, ainda, relatam as dificuldades de se reunir provas suficientes, o corporativismo que faz com que não sejam tomadas as providências e, a falta de lei para punir os agressores. Sobre este último, apesar de não existir leis no País que rejam o assédio moral, a Universidade já possui uma norma sobre o tema, contudo, esta se encontra em vigor há pouco tempo e, poucos foram beneficiados por ela, como pode ser percebido pelos dados contidos no anexo D. Mas, como preveniu Câmara, Maciel e Gonçalves (2012), Nunes e Tolfo (2013) e Teixeira, Reis e Santos (2013), a instituição deve além de possuir uma política de combate e prevenção ao assédio, deve também, mostrar aos seus funcionários que as punições acontecem e são para todos.

> Sinceramente? Nada! A UFG não faz nada para ajudar. Não existe leis contra o assédio moral e é muito difícil reunir provas aceitáveis. (S125; 5 – 10 anos na UFG).

> Nada. Pq a UFG é uma entidade corporativista e não toma nenhuma providência. Quem denuncia é que paga de louca, de histérica, entre outras atribuições menos felizes. (S170; 20 – 25 anos na UFG).

A tabela 16 faz uma relação dos que já sofreram ou não assédio moral com o que cada um dos participantes respondeu. Nela se observa que entre aqueles que sofreram assédio moral o índice de pessoas que acreditam que se deve denunciar é a metade do que aqueles não nunca sofreram assédio. Para os assediados, a pessoa deve procurar outras soluções, ou não fazer nada, muito provavelmente porque ao procurarem por auxílio dos canais competentes, dentro da instituição, estes não devem ter obtido a solução esperada para seu problema. Além disso, Nunes e Tolfo (2013) alertam para o fato de as pessoas deixarem de denunciar quando percebem que a instituição não dá uma solução para o seu problema.

Outro dado a ser observado, é que mesmo a Universidade tendo implementado uma política de combate e prevenção ao assédio moral, disponibilizado um canal para denúncias (ouvidoria) e realizado ações de combate e prevenção, como foi levantado por Vieira e Najberg (2018a), alguns ainda não sabem como proceder para sair desta situação, mesmo quando já estão passando pelo assédio. Isto mostra que pode estar havendo uma deficiência na comunicação entre a organização e seus servidores e que a política implementada por ela, ainda, não está acessível a todos.

Tabela 16 - Na visão dos servidores, o que fazer em casos de assédio moral, em relação aqueles que viveram ou não a agressão

O que fazer em caso de assédio moral na UFG	Sofreu assédio moral dentro da UFG = Não (96)		Sofreu assédio moral dentro da UFG = Sim (76)		Total/Categoria	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Total de Respondentes	**92**	**56**	**73**	**44**	**165**	**100**
Denunciar	81	67,5	39	32,5	120	100
Procurar ajuda	7	46	8	54	15	100
Outro	0	0	9	100	9	100
Nada adianta	0	0	9	100	9	100
Não sabe	4	38	8	62	12	100

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quando questionados se haviam presenciado ou não um caso de assédio moral dentro da Universidade, apenas um quinto dos respondentes afirmaram que não. A maioria dos que disseram sim, relataram terem presenciado casos envolvendo tanto servidores, como alunos. Contudo, ao verificar as situações mencionadas, pode-se constatar, mais uma vez, que embora os casos de assédio tenham sido a maioria, muitos dos casos vistos como assédio moral pelos servidores, se tratavam na verdade, de outras hostilidades e não de assédio. Mas, o fato de considerarem as hostilidades como assédio, além dos próprios casos de assédio moral, pode explicar porque, para a maioria dos respondentes, o assédio moral é uma pratica rotineira dentro da Universidade, visto que a maioria dos servidores afirmaram terem tomado conhecimento de uma agressão laboral dentro da Instituição. Quanto ao fato de terem ou não sofrido assédio moral dentro da Instituição, pouco menos da metade dos servidores afirmaram que sim. Entretanto, quase a metade dos casos relatados como sendo de assédio, se referiam a outras hostilidades laborais. Mas só o fato da pessoa lembrar de uma agressão hostil no ambiente de trabalho, ao ser questionada sobre situações de assédio moral presenciadas ou vividas na Instituição, mostra que tais hostilidades, assim como o assédio moral, são passíveis de causar danos psicológicos e/ou emocionais nas pessoas, e, portanto, devem ser denunciadas, para que possam ser combatidas e prevenidas pelas organizações, tanto quanto o assédio moral. Mas, ainda que muitos dos relatos tenham se mostrado como de outras hostilidades, houve um alto número de casos de assédio moral sendo presenciados ou vivenciados, contudo, um, porém, deve ser feito em relação à quantidade de desses assédios, na pesquisa não foi dado uma janela de tempo para as agressões, por isso estas podem ter acontecido, tanto nos dias atuais, como esporadicamente ao longo dos anos, portanto não se pode afirmar com certeza se os casos estão ocorrendo com alta frequência.

Diante de um caso de assédio moral, mais de dois terços dos servidores sugeriram que a situação deveria ser denunciada, podendo a denúncia ser feita na Ouvidoria, na Reitoria, para o próprio chefe, entre outros. Mas apesar de tantos concordarem que se deve denunciar e, diante de tantos relatos de assédio moral, seria de se esperar que fossem inúmeros os casos de processos de assédio, instaurados no CDPA, porém ao se verificar quantos processos de assédio foram instaurados na Universidade, desde 2013 (Anexo D), nota-se que pouquíssimos processos de assédio foram abertos na Instituição. Também se observa que, apesar de ter havido um aumento de denúncias que viraram processos em 2017, no ano de 2018 ocorreu uma queda significativa, no que levanta a dúvida se os casos, realmente diminuíram ou se foram as pessoas que deixaram de buscar auxílio da Ouvidoria ou mesmo da Reitoria. No caso da primeira, a diminuição de casos poderia ser um reflexo da política antiassédio implementada pela Universidade, no caso da segunda poderia ser uma demonstração de que as pessoas, não confiam na Instituição para resolver seu problema, o que prejudica, até mesmo ações de combate e prevenção, pois, a não notificação pode levar a organização a considerar que o problema não existe.

4.9. A VISÃO DO SERVIDOR SOBRE A POLÍTICA DE COMBATE E PREVENÇÃO AO ASSÉDIO MORAL NA UNIVERSIDADE PÚBLICA

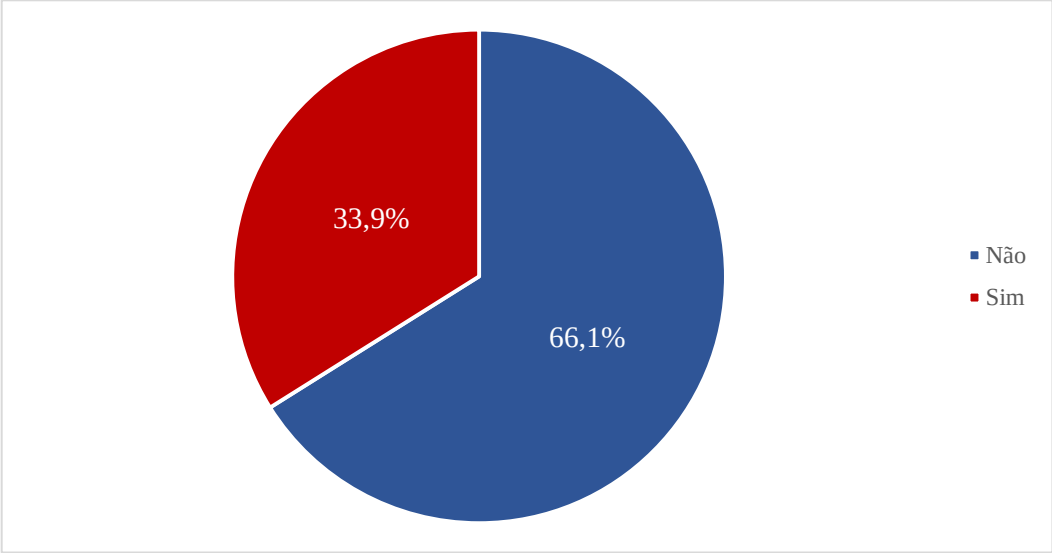
O assédio moral é grave é traz várias consequências, Guimaraes, Cançado e Lima (2016) argumentam que não é somente a vítima do assédio quem sofre, mas também a organização, a sociedade e mesmo o agressor, podem vir a sofrer consequências. A fim de minimizar a incidência da prática e com isso os danos que o assédio acarreta, algumas organizações se valem de ações de combate e prevenção ao assédio moral, inclusive com a implementação de normas. Segundo Meriläinen *et al.* (2016), o local ideal para identificar, investigar e resolver os casos de assédio moral é dentro da própria organização em que esta ocorre. Para estes autores as instituições precisam ter uma política que combata o assédio e normas que punam o agressor.

Em relação à UFG, após detectar o problema que havia se tornado as práticas de assédio moral, sexual e discriminação em seu meio, decidiu, conforme apurado por Vieira e Najberg (2018b) implementar em seu âmbito uma política de combate e prevenção ao assédio moral, além de uma Resolução do CONSUNI que dispõe sobre tais temas. Na Resolução

12/2017 está descrito o que consiste cada agressão, além de estabelecer procedimentos a serem adotados nos casos que ocorrerem.

Embora a Resolução tenha completado em novembro um ano e meio, a Universidade desde 2016 vem realizando ações antiassédio, com a criação de campanhas educativas, realização de palestras, entre outros. Com o intuito de verificar a visão do servidor sobre a política de combate e prevenção ao assédio moral e também sobre a Resolução 12/2017 foram feitas, a estes, diversas perguntas que abordavam tal política. Primeiramente se perguntou aos participantes se estes já haviam participado de alguma explicação sobre o tema assédio moral dentro da UFG, com abordagem sobre conceito e como proceder nos casos. O gráfico 9 mostra que dentre os 171 que responderam à está questão, aqueles que não participaram de explicações sobre o assédio moral dentro da UFG é quase o dobro daqueles que participaram, mostrando com isso, que a discussão sobre o tema pode estar sendo pouco difundia ou efetiva dentro da Instituição, visto que, não está atingindo a todos do mesmo modo. O que vai contra ao que é manifestado por Acevedo e Gonto (2017) e Heloani (2011), que o esclarecimento da definição do assédio moral, de suas causas e consequências, assim como a divulgação de casos e a conscientização de que está é uma prática que deve ser combatida, deve ser para todos, independentemente do nível hierárquico e do cargo, pois somente com informação é que a prática pode ser minimizada.

Gráfico 9 - Servidor participou de explicações sobre o assédio moral dentro da Universidade



Fonte: Dados da pesquisa (N=171) (2018)

Além da Resolução 12/2017, a UFG desde 2016 com a implementação de uma política de combate e prevenção ao assédio moral, conforme apurado por Vieira e Najberg (2018a) e

por essa autora, tem realizado diversas ações antiassédio. Neste período, foi constatado que a Instituição adotou como atividades: plano de ação, comissão, campanha, palestras, curso de capacitação, debates, divulgação de cartilhas e de material informativo e audiência pública. Além disso o site da Ouvidoria disponibiliza informações sobre o assédio moral, sobre a campanha e sobre como proceder para realizar uma denúncia (UFG - OUVIDORIA, 2018a). Já no site do CDPA (2018) é possível encontrar dados atualizados, sobre as sindicâncias e processos administrativos abertos na Universidade. Contudo, ao serem perguntados sobre o que os participantes da pesquisa esperavam que fosse feito em relação ao assédio moral, muitos citaram que este fosse combatido e que houvesse mais ações informativas sobre o tema. E, ao serem perguntados sobre o que a UFG tem feito em relação à problemática do assédio moral, 39 (24,53%) dos respondentes desta questão, disseram que não sabiam ou que não tinham nenhuma informação sobre ações deste tipo dentro da Instituição.

Questionados sobre o que esperavam que fosse feito em relação ao assédio moral, 162 pessoas deram suas respostas, que puderam ser divididas em seis categorias, a dos que esperavam que: este fosse combatido; reduzido/extinto; que houvesse punição aos agressores; os que não esperam nada; os que esperam um maior apoio às vítimas e, por fim, os que não souberam opinar. E um que respondeu à questão em perguntas anteriores (Tabela 17).

Tabela 17 - O que esperar da Instituição quanto ao assédio moral

Pergunta: O que você espera que seja feito em relação ao assédio moral?		
Tipo de pergunta: Pergunta aberta		
Total de respondentes	**162**	**100%**
Respostas	**Resposta**	**%**
Ações de combate e prevenção	94	58,02
Punição para os agressores	58	35,80
Que o assédio moral diminua	14	8,64
Apoio para as vítimas	8	4,94
Nada	4	2,47
Não soube opinar	3	1,85
Respondeu em outra questão	1	0,62

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Nota$_1$: Alguns servidores deram respostas que podiam se enquadrar em mais de uma categoria, desse modo a somatória das porcentagens das categorias é maior do que 100%.

Assim como Heloani (2011) vê a informação a todos da organização, como um eficaz método para coibir o assédio moral, a maioria dos participantes (58,02%) espera que a agressão seja combatida, dentro da Universidade, por meio de ações de conscientização e esclarecimento, sobre o é assédio moral, suas características e definições. Para estes, a Instituição deveria

promover campanhas, palestras, canal de denúncia; entre outras formas de discussão do assunto, que educassem as pessoas sobre o tema. Também, foi sugerido que se criassem leis que dispusessem sobre o assédio moral, assim como uma política de prevenção e uma comissão para tratar do tema. Além do mais, foi mencionado que houvesse uma capacitação para os novos gestores; continuidade nas ações de combate e prevenção ao assédio moral; transparência nas investigações; mudança na lógica de modelo da Universidade e de sua cultura. Houve, também, algumas propostas mais genéricas, em que os participantes esperam que o problema seja combatido, mas sem especificar como se daria este combate; ou "o que deve ser feito" (S120; 1 – 5 anos na UFG). E uns esperam que a Universidade trate o assunto com mais seriedade ao lidar com o tema.

> Divulgado o que seja , e que sejam adotadas medidas para coibir, combater (S18; s/n)
>
> Uma campanha de conscientização, maior do que o que já está sendo feito, e principalmente demonstrar as pessoas que sofrem assédio moral que elas precisam denunciar esse tipo de ato e buscar justiça. (S49; 5 – 10 anos na UFG).
>
> Que seja levado mais a sério, sem exageros (S79; 5 – 10 anos na UFG).

Observando o que as pessoas esperam que seja feito pela Universidade para combater o assédio moral, percebe-se que muito do que é mencionado, já tem acontecido na Instituição, nos últimos dois anos, incluindo a normatização de uma resolução sobre o tema e a criação de uma campanha para conscientizar a comunidade, não somente sobre o assédio moral, como também sobre o assédio sexual e outras discriminações. Contudo, ao fazer um cruzamento entre as pessoas que esperam que a UFG combata o assédio moral e aquelas que disseram que não participaram de nenhuma ação de combate e prevenção, obtém-se que 80% (75) dos que requerem mais ações de combate, não participaram de nenhuma ação, sendo que 38 (50,67%) não o fez porque não tomou conhecimento de nenhuma ação sendo realizada pela Universidade. Mas também, há alguns respondentes que souberam da existência da ação, mas que ainda assim não souberam ou não foram tomaram conhecimento de sua realização ou não foram convidados a participar de algum evento sobre o tema.

De acordo com Einarsen *et al.* (2017) as organizações devem, em primeiro lugar, informar e conscientizar seus funcionários sobre o assédio moral. Quanto a isso a UFG, vem nos últimos dois anos realizando atividades educativas voltadas para a comunidade acadêmica, embora, pelo que foi observado pelas respostas dos participantes, estas ações não têm atingido a todos igualmente, mas já é um começo. E, diante de casos de assédio moral, Einarsen *et al.* (2017) argumentam que as instituições devem realizar ações disciplinares, além de sinalizar a

seus funcionários que a prática de assédio moral é inadmissível em seu âmbito. Porém, analisando as respostas dos participantes, esta sinalização pode estar sendo deficiente, visto que 58 participantes esperam que nos casos de assédio, que haja investigação e depois de comprovado a agressão que haja punição dos agressores. Para alguns a punição precisa ser rigorosa, já uns creem que a punição deve depender da gravidade do caso. E há aqueles que recomendam que as investigações devam ser feitas com imparcialidade, e comprovada a veracidade dos atos que os culpados sejam punidos adequadamente e, segundo o S166 (5 – 10 anos na UFG) as penalidades devem incluir, inclusive, a chefia imediata, caso essa seja conivente com a agressão.

> As denúncias devem ser apuradas com imparcialidade, e em caso de confirmação os autores devem ser punidos, bem como chefia imediata conivente com o ato.

Segundo Soboll (2017b), as organizações deveriam adotar estratégias primeiro de sensibilização sobre o assédio moral, depois de regulamentação e em seguida de gerenciamento, em que uma das ações seria o apoio aos envolvidos. Em relação ao apoio, oito (4,94%) participantes esperam que haja mais apoio às vítimas por parte da Instituição, com acolhimento qualificado e acompanhamento do caso, inclusive com verificação se houve interrupção do mesmo.

> Atuar com ética, justiça e solidariamente com as vítimas, e punir devidamente aos agressores. Escutar e atender mais às vítimas (S105; 20 – 25 anos na UFG).

Ainda seguindo as orientações de Soboll (2017b), outra estratégia a ser adotada pelas organizações seria a transformação da realidade, em que ocorre mudanças na organização do trabalho, que aliada as demais estratégias minimizaria o assédio dentro da organização. Minimização, que é o desejo de 14 (8,64%) dos participantes, que manifestaram esperarem que o assédio moral seja diminuído e/ou extinto dentro da UFG. E como foi discutido em questões anteriores, as principais pessoas vistas como assediadores são os chefes, e por este motivo, alguns declaram que gostariam que as pessoas fossem mais bem preparadas para assumir seus cargos, pois, ao menos na Universidade, as funções de chefia são temporárias, mas o convívio depois com os colegas, não.

> Que isso acabe. Chefia não é duradoura, tem tempo de duração. A convivência após uma situação de assédio fica ruim. (S35; +25 anos na UFG).

Por fim, do mesmo modo que alguns participantes não consideraram que o assédio moral fosse comum na Universidade, pois não era visto por estes com frequência em seu

ambiente de trabalho, para quatro respondentes, não há nada para ser feito em relação ao assédio moral, pois, ao menos para dois, o assédio moral não é um problema que precisa solucionado.

> Nada. Porque esta não é uma preocupação, nem uma prioridade da entidade. (S170; 20 – 25 anos na UFG).

Como foi discutido, previamente, a Universidade desde 2016 vem intensificando suas ações de combate e prevenção ao assédio moral, promovendo uma política antiassédio, além de ter implantando uma normativa que dispõe sobre assédio moral, sexual e demais preconceitos. E, como foi argumentado por Soboll (2017b), após a implementação de uma política antiassédio, esta deve ser feita a conhecer a todos dentro da instituição. A fim de avaliar a visão dos servidores sobre as ações da Universidade, foi perguntado aos participantes o que a Universidade tem feito em relação à problemática do assédio moral. Em seguida foi questionado aos participantes quais ações de combate e prevenção ao assédio moral, estes já teriam tomado conhecimento da existência dentro da Instituição.

Em relação à primeira pergunta, sobre o que a UFG tem feito, 159 pessoas responderam à questão. A tabela 18 traz um resumo das categorias encontradas a partir das respostas dos servidores respondentes à questão. Nesta é mostrado que 98 (61,64%) participantes afirmaram ter tomado conhecimento, no geral, de alguma medida que visava combater e prevenir o assédio moral. E, de acordo com as respostas, as ações desenvolvidas na UFG, que mais foram lembradas são as campanhas e palestras de conscientização sobre o tema. Ainda foram citados debates, discussões, cursos, seminários, cartilhas e outros materiais informativos, reuniões no sindicato, reuniões nas unidades e, até mesmo esta pesquisa foi considerada, por um dos respondentes, como uma ação da Universidade.

Tabela 18 - Relato dos servidores sobre o que a Instituição tem feito em relação ao assédio moral

Pergunta: O que a UFG tem feito em relação a problemática do assédio moral?		
Tipo de pergunta: Pergunta aberta		
Total de respondentes	**159**	**100%**
Respostas	**Resposta**	**%**
Ações de combate e prevenção	98	61,64
Não sabe	39	24,53
Nada ou muito pouco	15	9,43
Recebido denúncias - punindo	14	8,81

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Nota$_1$: Alguns servidores deram respostas que podiam se enquadrar em mais de uma categoria, desse modo a somatória das porcentagens das categorias é maior do que 100%.

Além dessas estratégias de sensibilização, foram também mencionadas por 14 (8,81%) participantes, como foram denominadas por Soboll (2017b), as estratégias de regulamentação, implementadas na Universidade como a política de combate e prevenção, a Resolução 12/2017, a comissão e as ações do CDPA de receber denúncias, abrir processos de sindicância e administrativos e de punição aos agressores.

Embora, para alguns o tema esteja sendo amplamente discutido, para outros as ações são poucas e esporádicas, precisando ser melhoradas, não ficando apenas nos discursos, mas punindo os agressores. Diversos autores, como Câmara, Maciel e Gonçalves (2012) e Nunes e Tolfo (2013) fazem alerta de que as ações e punições que uma organização realiza devem ser de conhecimento de todos, a fim de mostrar que a organização não tolera a agressão e, que todos os casos que aparecerem irão ser resolvidos. Atitude que pode estar ocorrendo com deficiência dentro da Instituição, haja visto, que muitos, ainda, desconfiam de que esteja acontecendo punição aos agressores, que foram julgados como culpados.

> As campanhas aumentaram consideravelmente, muitos debates, reuniões sindicais e palestras com o tema" (S60; 5 – 10 anos na UFG).
>
> Tem tomado medidas cabíveis em vários casos, mas as ações podem ser melhoradas, para servir de exemplo e inibir a prática por outras pessoas." (S19; 10 – 15 anos na UFG).
>
> Tem havido algumas ações, mas não sei se na prática, quando há alguma denúncia de assédio ela efetivamente é averiguada e vai adiante." (107; 20 – 25 anos na UFG).
>
> Tenho visto, além da resolução CONSUNI n. 12/2017, que é, sem dúvida, um avanço, campanhas e a instalação de sindicâncias e PAD's para apuração de casos de assédio." (173; 5 – 10 anos na UFG).

A importância de se divulgar fica clara, quando se verifica que 15 (9,43%) dos respondentes disseram que a Universidade tem feito muito pouco ou nada para combater e prevenir o assédio moral. Alguns afirmam que a Instituição está apenas se auto promovendo com algumas ações, ou fingindo que nada de grave acontece em seu âmbito. E para o S96 (10 - 15 anos na UFG), nada está sendo efetivamente sendo feito, a não ser campanhas de conscientização ineficazes. Quanto à apuração dos casos, alguns dizem que não há punição para os agressores nos casos denunciados. Ou se há, o resultado não é passado para a comunidade acadêmica. Contudo, apesar das opiniões dos servidores, de que a Universidade não divulga os resultados das denúncias, desde 2017, com a promulgação da Resolução do CONSUNI 12/2017 e a criação da Comissão Permanente de Acompanhamento de Denúncias e Processos Administrativos relacionados a questões de Assédio Moral, Sexual e Preconceitos, que o CDPA vem divulgando periodicamente, em sua página na internet, os dados atualizados sobre os

processos instaurados e os seus resultados (UFG - CDPA, 2018a). Porém, os nomes das partes não são divulgados, embora qualquer pessoa pode ter acesso aos processos, finalizados, desde que faça a solicitação perante a Universidade.

> Fingido que não existe, ou tampando o sol com a peneira (S53; 10 – 15 anos na UFG).
>
> Só implementar documentos meramente teóricos e pouco práticos. Casos quando denunciados, não são tomadas medidas de punição exemplares (S105; 20 – 25 anos na UFG).

Há, ainda, os casos mais graves, que são a dos 39 (24,53%) respondentes, que declaram que não sabem de nenhuma ação que possa ter sido feita pela Instituição. Uns, como o S113 (5 - 10 anos na UFG) até menciona que o tema se tornou assunto em 2017, mas não tem conhecimento aprofundado sobre o que esteja sendo feito.

> Sinceramente, não sei (S77; 5 – 10 anos na UFG).

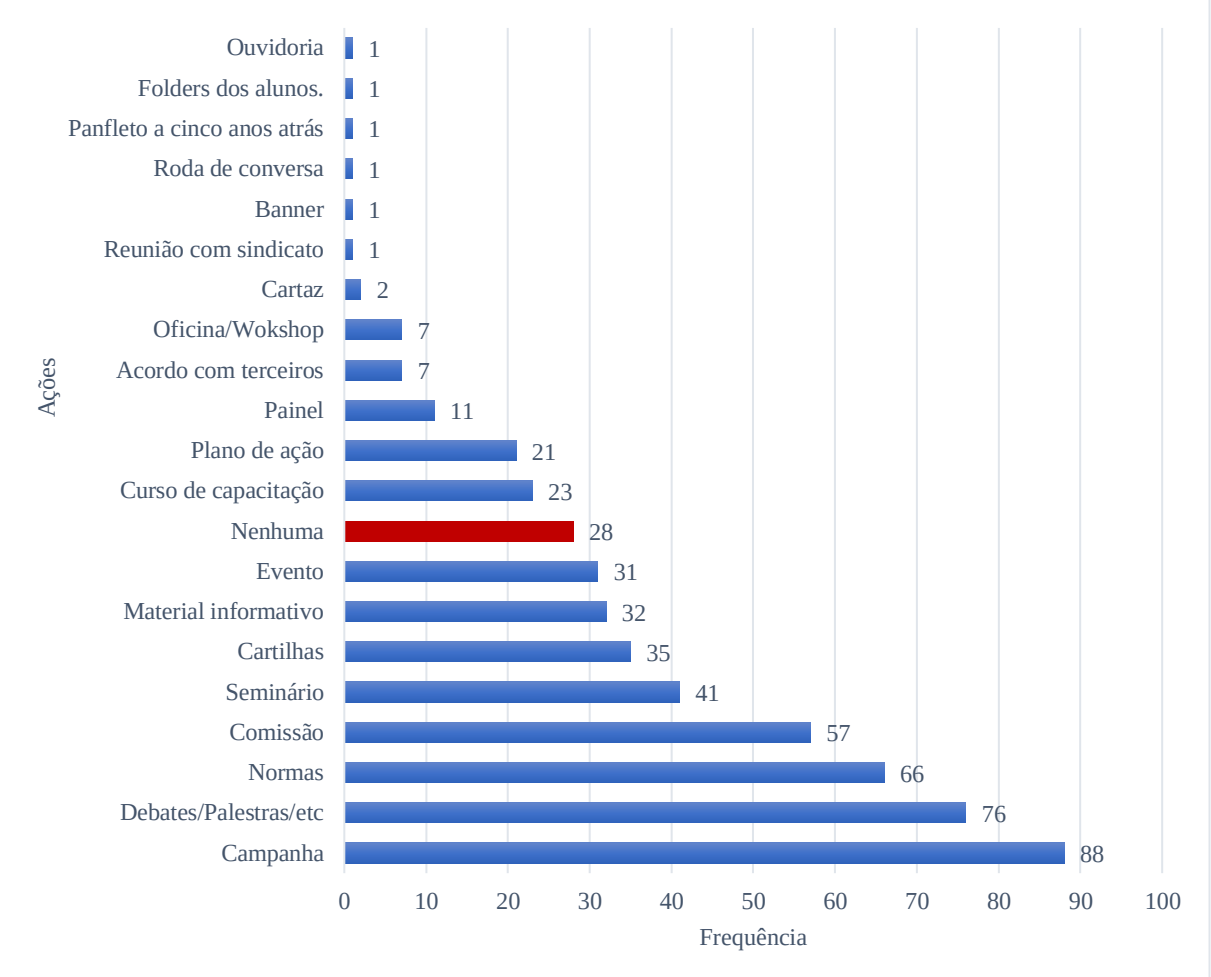
Conforme averiguado por Vieira e Najberg (2018a;b) a Universidade desde de 2016, vem por meio de uma política antiassédio, implementando ações de combate e prevenção ao assédio moral. Além do mais, foi implementada no âmbito da UFG uma Resolução, que normatiza e dá procedimentos aos casos de assédio moral que possam acontecer dentro da universidade. Atitudes motivadas por uma denúncia de assédio grave, e pela ocupação da a Reitoria por um grupo feminista, que além de fazer novas denúncias, exigia que uma providência fosse tomada pela Instituição. Em pesquisa on-line, as pesquisadoras verificaram que entre 2016 e 2017, puderam ser observados na IFES: plano de ação; comissão para tratar de assuntos de assédio moral, sexual e demais tipos de preconceito; campanha; palestras; curso de capacitação; debates; divulgação de cartilhas e de material informativo. Contudo, pode ser que tenham havido outras, principalmente nas unidades, que não foram divulgadas pela internet. Além do mais a autoras só consideraram as ações realizadas pela universidade e não aqueles de origem do sindicato ou de alunos.

Com o intuito de saber se os participantes tinham tomado conhecimento dessas atividades, foi perguntado a estes quais das 13 atividades de prevenção e combate, apresentadas, os participantes tomaram conhecimento da existência. Além de oferecer a opção Nenhuma e Outro, os participantes podiam escolher as opções: normas que lidam com o assédio moral; plano de ação; comissão que trata sobre o assédio; campanha; seminário; debates/palestras/fórum/mesa redonda; curso de capacitação; evento; oficina/workshop; painel; cartilhas; material informativo de terceiros no site; acordo com terceiros se comprometendo a combater e prevenir o assédio. As opções de atividades mostradas aos respondentes, tiveram

como base as ações de combate e prevenção, que foram encontradas nas 63 universidades federais brasileiras que foram pesquisadas por Vieira e Najberg (2018b). Quanto à pergunta, foram obtidas 169 respostas, que estão representadas no gráfico 10.

Em acréscimo às opções dadas, foram citadas, por alguns participantes, como ações de combate e prevenção promovidas pela Universidade: Ouvidoria; folders de alunos nas paredes comuns; panfletos entregues há cinco anos; "roda de conversa em locais específicos e por pessoas específicas" (S130; 5 – 10 anos na UFG); banner; "reunião com sindicato em caso extremo de assédio, mais por ferir interesses de TAE do que preocupação de forma mais ampla com o problema" (S40; 5 – 10 anos na UFG) e cartaz. Porém, algumas dessas ações não foram promovidas pela própria universidade, como as demais ações que Vieira e Najberg (2018a) observaram, sendo este, inclusive, critério de exclusão para a pesquisa das autoras.

Gráfico 10 -Ações de combate e prevenção ao assédio moral dentro da UFG, notados pelos servidores

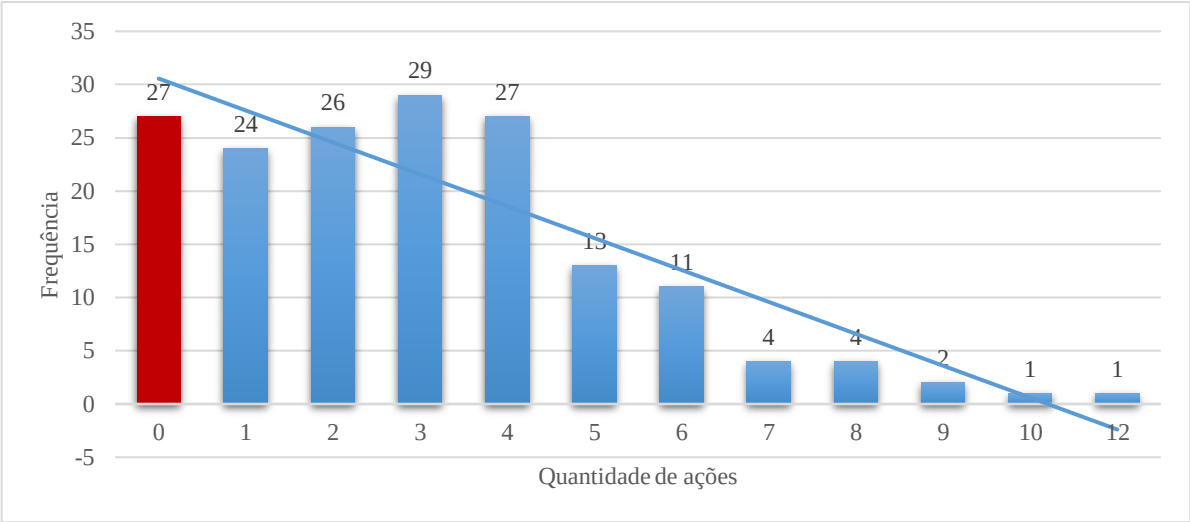


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Assim como foi observado, na questão que perguntava o que a Universidade estava fazendo em relação ao assédio moral, e o participante tinha que responder espontaneamente o que ele já havia percebido de ação de combate e prevenção ao assédio moral, nesta questão ao dar opções para o respondente, as campanhas e debates/palestras/fórum /mesa redonda foram as atividades com maior porcentagem de escolha, 52,07% e 44,97% respectivamente. Em seguida, nas escolhas vem a opção normas, mostrando que 39,05% dos que responderam estão a par da existência de normas que dispõe sobre o tema assédio dentro do âmbito da Instituição, provavelmente, se referindo a Resolução do CONSUNI 12/2017.

Embora os números pareçam alto, afinal 503 ações foram marcadas pelos participantes, o máximo de ações percebidas por 62,72% (106) dos participantes, foram de quatro ações. Havendo uma tendência de que quanto mais ações antiassédio a Instituição promove, menos pessoas tomam conhecimento de sua existência (Gráfico 11).

Gráfico 11 - Quantidade de ações antiassédio observadas pelos servidores



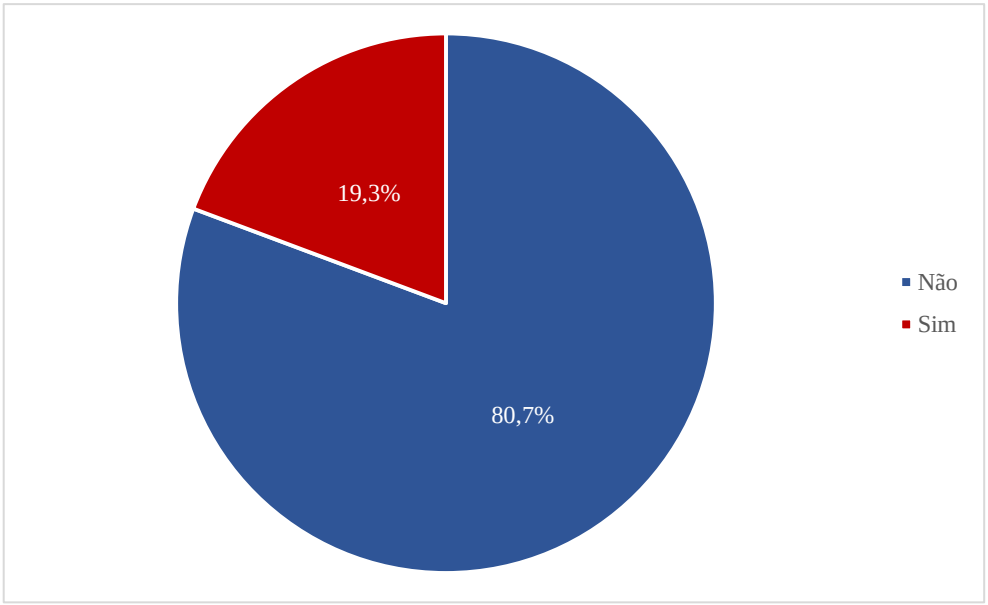
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Mas, se a maioria marcou ter conhecimento, ao menos de algumas poucas ações, há um grupo de 27 (15,98%) participantes que não perceberam nenhuma atividade em relação ao assédio moral dentro da Instituição. Uma observação a ser feita sobre ao gráfico 11 em relação ao 10, é que o S84 (10 – 15 anos na UFG), embora, tenha marcado que não presenciou nenhuma ação, marcou, também, a opção cartilha, o que o coloca no grupo dos que observaram ao menos uma ação. Porém, a informação mais importante a ser tirada de ambos os gráficos, é que apesar de ter uma política implementada, com diversas atividades de combate e prevenção ao assédio moral sendo promovidas pela Universidade, desde 2016, uma parcela dos respondentes afirma

que nada ou nada de prático tem sido feito em relação ao assédio moral. Meriläinen *et al.* (2016) enfatizam que é de dentro da organização em que acontece o assédio moral que deve partir ações de identificação, investigação e resolução dos casos, mas para que as ações tenham sucesso deve haver a participação de todos dentro da organização. O que parece que não está acontecendo dentro da Instituição investigada, visto que tanto as medidas preventivas, quanto as informações sobre estas, não estão alcançando a todos igualmente, o que pode acarretar a redução da eficácia da política implementada na Universidade

Porém, além de querer verificar se as pessoas já haviam percebido as ações de combate e prevenção ao assédio moral promovidos pela Universidade, procurou-se saber se os servidores já haviam participando de algumas dessas ações. Como resposta obteve-se, que das 171 pessoas que responderam à questão, 138 (80,7%) não participaram de nenhuma atividade e apenas 33 (19,3%) confirmaram terem participado de alguma atividade realizada pela Instituição (gráfico 12). Tais resultados, indicam, mais uma vez, que as intervenções ao assédio moral não estão abrangendo a todos, mas apenas alguns de maneira focal, o que para Escartín (2016) faz com que alguns dos fatores que podem levar ao assédio moral sejam negligenciados. Além do mais, não parece estar havendo uma integração das ações, com atividades acontecendo em todos os níveis (individual, de equipe e organizacional). E, por isso o objetivo de minimização da agressão dentro da Instituição, pode ficar comprometido.

Gráfico 12 – Servidor participou de alguma ação de combate e prevenção ao assédio moral na UFG



Fonte: Dados da pesquisa (N = 171) (2018)

Na pergunta seguinte, foi questionado, aos que participaram de alguma atividade relacionada ao assédio moral dentro da Instituição, de quais ações eles participaram. E assim, como já havia sido observado em questões anteriores, as palestras sobre o tema foram as ações em que houve a maior participação dos respondentes, 54,54% (18) disseram terem participado em algum momento de uma. Em seguida vieram os debates, com 15,15% (5), e com dois (6,06%) participantes em cada há os seminários, reuniões, e semana do planejamento pedagógico. Foram ainda citados eventos, apresentação da definição do tema, dialogo com a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos (PRODIRH), hoje PROPESSOAS, curso de capacitação, campanha, mesa redonda, orientação de psicólogo, mediação com alunos, em exposição de aluno em sala de aula, saudavelmente e, curso de PAD.

Para aqueles que não participaram de nenhuma atividade, foi perguntado do porquê de não o terem feito. E as respostas dos 126 respondentes a questão pôde ser dividida em cinco categorias: não sabia; falta de tempo / falta de oportunidade; falta de interesse / outras prioridades e outro (Tabela 19).

Tabela 19 – O porquê de os servidores não terem participado de alguma ação de combate e prevenção ao assédio moral na Universidade

Pergunta: Caso tenha respondido não, diga o porquê de não ter participado		
Tipo de pergunta: Pergunta aberta		
Total de respondentes	**126**	**100%**
Respostas	**Resposta**	**%**
Não sabia	59	46,83
Falta de tempo / oportunidades	47	37,30
Falta de interesse / outras prioridades	15	11,90
Outra resposta	7	5,56
Não respondeu	1	0,79

Fonte: Dados da pesquisa (2018)
Nota[1]: Alguns servidores deram respostas que podiam se enquadrar em mais de uma categoria, desse modo a somatória das porcentagens das categorias é maior do que 100%.

Do total de participantes que nunca participaram de uma ação de combate e prevenção ao assédio moral dentro da Universidade, 59 (46,83%) disseram que não o fizeram, principalmente, por que não tomaram conhecimento ou foram informados sobre a atividade. E, apesar da Instituição ter promovido várias ações de combate e prevenção ao assédio moral, nos últimos anos, entre as justificativas para o desconhecimento das atividades estão: o pouco tempo de serviço na Instituição, menos de um ano; a licença para capacitação, em que a pessoa não foi informada das ações, durante o período em que esteve fora; e, principalmente, a falta de convite ou convocação para participar. E, há alguns participantes, que não se lembram de terem

participado, ou de terem sido convidados para algum evento sobre o tema. Já para o S170 (20 – 25 anos na UFG), esta pesquisa é a primeira ação antiassédio que vê desde que começou a trabalhar na Universidade.

> Porque nunca recebi nenhuma comunicação, nem convite, nem qualquer informe sobre esta temática. Esta avaliação é a primeira, que vejo ser feita em 24 anos de serviço nesta entidade.
>
> Não tenho conhecimento de ação nesse sentido. Partindo da UFG não. (S40; 5 – 10 anos na UFG).

Para os 47 (37,30%), de um segundo grupo, a não participação se deu em razão da falta de tempo ou oportunidade de o fazer, em decorrência da agenda cheia, sobrecarga de trabalho e horários de atividades incompatíveis. Alguns comentam que têm interesse de participar de algumas atividades promovidas pela Universidade, incluindo as ações voltadas para o assédio moral, mas a carga horária excessiva impede que exerçam outras atividades. Houve aqueles que argumentaram faltar oportunidades por não poder ir naquele momento; porque não houve estímulo para participar, por parte da chefia que não liberou o servidor; porque a atividade era em outro campus; ou mesmo porque não conseguiu vaga para participar de uma ação. Há, também quem está se qualificando, como o S153 (1 – 5 anos na UFG) e que por isso não tem disponibilidade de horário.

> Há tempos não consigo participar de atividades que me interessam. A carga horária do docente é sempre tomada com algum tipo de prioridade e não conseguimos participar de todas as atividades interessantes propostas para a comunidade acadêmica (S113; 5 – 10 anos na UFG).
>
> - Me escrevi p um curso de capacitação, não fui chamado p participar. - O sistema de comunicação na UFG ainda é o de corredor, quando aparece alguma atividade ou não dá tempo de participar ou já aconteceu (S115; 20 a 25 anos na UFG).

Mas, para um grupo de 15 (11,90%) respondentes, a não participação se deu por falta de interesse ou porque priorizaram outras atividades. Para alguns, mesmo tendo oportunidade, escolheram não participar das ações, outros não se interessaram porque o assédio nunca aconteceu consigo, mas alguns, apenas, não quiseram participar. Todavia, apesar de não demostrarem interesse em participar de ações antiassédio, quando tiveram oportunidades, ao serem perguntados sobre o que esperam em relação ao assédio moral, muitos desses, contaram que esperam que haja mais campanhas de conscientização dos técnico-administrativos, ou mais punições dos agressores. Duas situações que a Universidade tem procurado resolver com as ações educativas e punitivas, mas para que tenha efeito, Meriläinen *et al.* (2016) lembra que todos dentro da organização devem se envolver na prevenção e combate ao assédio moral.

Não tive muito interesse (S154; 20 - 25 anos na UFG).

Há, ainda, a categoria daqueles que deram outra resposta para não terem participado de alguma ação. Em relação a estes 7 (5,56%) servidores, a maioria dos que se disseram assediados, não participaram de nenhuma atividade antiassédio, promovida pela Instituição, por não acreditarem na efetividade destas. Enquanto os que não foram assediados moralmente, alegaram que não ocorreu nada além de panfletos ou uma explicação na semana de planejamento.

Não acredito na efetividade das medidas (S72; 10 - 15 anos na UFG).

Segundo as pesquisas de Escartin (2016), sobre a efetividade das ações antiassédio nas organizações, estas, ainda que de maneira cautelosa, são eficazes para prevenir e combater o assédio moral dentro das instituições. Contudo, para que tenham resultado os autores enfatizam que estas devem ser abrangentes, integradas, e refletir o comprometimento dos líderes e funcionários da empresa. No que diz respeito à Universidade, tomando por base as respostas obtidas pode se perceber que, embora a Instituição esteja promovendo ações com o intuito de minimizar os casos de assédio moral em seu âmbito, estes não estão se mostrando com a efetividade esperada. Ainda que as ações antiassédio sejam para todos, alguns ainda não se interessaram ou não viram a atividade como prioridade. E, isso acontece, mesmo, com aqueles que afirmaram terem sido assediados em algum momento dentro da Universidade, como pode ser conferido na tabela 20.

Tabela 20 - Razões dos servidores, que sofreram ou não assédio moral, para não terem participado de alguma ação antiassédio dentro da Instituição

Razões para não participarem	**Sofreu assédio moral = Não (96)**		**Sofreu assédio moral = Sim (76)**		**Total (172)**	
	Resp.	**%**	**Resp.**	**%**	**Resp.**	**%**
Total respondentes	69	56	55	44	**124**	**100**
Não sabia	31	53	28	47	**59**	**100**
Falta de tempo / oportunidade	28	62	17	38	**45**	**100**
Falta de interesse /outras prioridades	9	60	6	44	**15**	**100**
Outra	3	43	4	57	**7**	**100**
Não respondeu	0	0	1	100	**1**	**100**

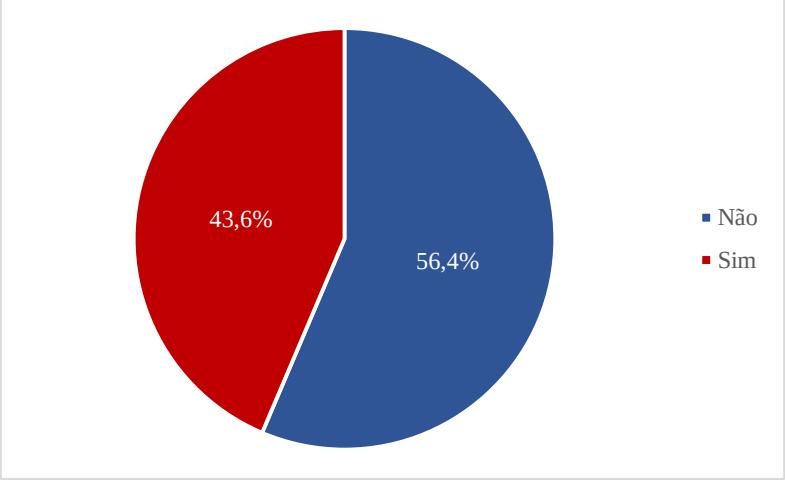
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Várias organizações, segundo Escartín (2016), têm implementado em seu meio políticas antiassédio, com ações de combate e prevenção, e também, com normas dispondo

sobre a prática. A UFG é uma destas organizações que implementou uma regulação sobre o assédio moral, em seu âmbito, mas antes que esta fosse aprovada, houve a formação de uma comissão e a abertura para debates e sugestões. Além disso uma minuta do que seria a resolução, foi apresentada no 13º Conpeex, ocorrido no ano de 2016. Do mesmo modo, foi realizado, dentro do evento, o lançamento da Campanha antiassédio moral. Após sua aprovação, em 2017, a comunidade acadêmica teve oportunidade de se informar sobre a sua existência por meio de informativos institucionais e por notícias disponibilizadas na página da Universidade. Como exemplo de notícia, tem-se a que foi publicada no dia 22/05/2017 no site da UFG: "CONSUNI aprova resolução contra assédio moral, sexual e preconceito" (NEVES, 2017). Também, pode-se encontrar informações sobre a resolução na página da Ouvidoria da Universidade, em que há, do mesmo modo, informações sobre como agir em casos de assédio moral, sexual ou preconceito (UFG - OUVIDORIA, 2018a). Além disso, consta no site do CDPA dados atualizados, sobre os processos investigativos e disciplinares de assédio moral, sexual e discriminação (UFG - CDPA, 2018a).

Tendo a Resolução 12/2017 quase um ano e meio de sua aprovação (outubro/2018), buscou-se verificar se todos os participantes da pesquisa conheciam a norma. Com essa finalidade, foi questionado aos servidores se estes tinham tomado conhecimento da implementação da Resolução 12/2017 do CONSUNI, que aborda o assédio moral, sexual e todas as formas de preconceito no âmbito da UFG. 172 pessoas responderam à questão, e destes, mais da metade, 97 (56,4%) disseram que não. Somente 75 (43,6%) tinham conhecimento da implementação da norma (gráfico 13).

Gráfico 13 – Servidor teve conhecimento da implementação da Resolução do CONSUNI 12/2017



Fonte: Dados da pesquisa (N=172) (2018)

Aos que disseram ter noção da existência da Resolução, perguntou-se qual era a sua impressão sobre a mesma. Dos 75 que disseram sim à pergunta anterior, 72 (94,67%) deram sua opinião sobre a norma, enquanto outros três não responderam à questão. Após leitura das opiniões dos respondentes, estas puderam ser divididas em quatro categorias: a dos que conhecem, mas sabem pouco sobre a Resolução; a dos que consideram que esta, ainda, precisa de melhorias; a dos que a disseram que é boa e a dos que possuem outra opinião (Tabela 21).

Tabela 21 - Opiniões dos servidores sobre a Resolução 12/2017

Pergunta: Caso tenha respondido sim no item anterior, qual a sua impressão sobre a Resolução 12/2017?		
Tipo de pergunta: Pergunta aberta		
Total de respondentes	**75**	**100%**
Respostas	**Resposta**	**%**
Consideram-na boa	42	56,00
Que precisa melhorar	13	17,33
Conhece muito pouco	12	16,00
Outra resposta	5	6,67
Não respondeu	3	4,00

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Do grupo que tomou conhecimento da Resolução 12/2017, 12 (16%) não puderam dar uma opinião, pois embora tivessem noção da existência da norma, não haviam a lido e por isso não tinham conhecimento de seu conteúdo, tanto que o S47 (5 – 10 anos na UFG) acreditava que esta dispunha, apenas, de assédio sexual. Já o S41 (-1 anos na UFG), embora não tenha lido considera que qualquer ação dentro da Universidade seja importante.

Para 13 (17,33%) respondentes, a Resolução, ainda precisa de melhoria. Para uns o texto está muito vago, ou muito teórico e cheio de demagogias, faltando um objetivo prático, ou definição de estratégias para acolher a vítima ou "reeducar" o agressor. Também, foi comentado que falta atitudes mais rígidas para punir o assediador e de uma comissão que atue no sentido de promover campanhas e orientações efetivas. Contudo, segundo três participantes a norma está sendo efetiva no combate ao assédio sexual, mas não o está ou não sabe como tem funcionado, quando se trata do assédio moral. Para o S97 (5 – 10 anos na UFG) a norma "é somente um papel para "responder" aos questionamentos do ministério público".

> Foi aprovada pela pressão do movimento de mulheres na UFG após a ocupação da reitoria. Mas não sei como está funcionando no caso de assédio moral. em relação ao assédio sexual 2 professores foram demitidos em 2018, mas não sei qual foi a atuação da comissão. Acompanhei a denuncia de estupro de uma estudante em jataí, e a resposta da UFG foi demorada (uma das demissões descritas acima) (S157; 20 – 25 anos na UFG).

A maioria, 42 (56%), porém, considerou que a Resolução é boa, um passo inicial para abrir o debate dentro da Universidade, importante para a minimizar a prática de assédio, clara, precisa e abrangente e que indica mudanças favoráveis. Contudo, alguns fizeram a ressalva de que esta não deve ficar apenas no papel, além de que precisa ser melhor divulgada e debatida dentro da Instituição.

> É um passo importante para coibir a prática de assédio. (S1; 5 – 10 anos na UFG).

> Clara e precisa ser divulgada e difundida melhor entre a comunidade acad~emica (S34; 5 – 10 anos na UFG).

Também houve aqueles, que apesar de terem aprovado a norma, fazem críticas a alguns pontos tais como: o fato de não ter deixado claro o assédio que ocorre do aluno para o professor, visto que há a indicação do chefe para o subordinado e do subordinado para o chefe, mas só indica a relação professor(a) e aluno(a); e a algumas condutas agressivas consideradas pela Resolução, que não ficaram claras ao que é considerado assédio. O S125 (5 – 10 anos na UFG) questiona o fato de que primeiro o caso deva ser levado ao gabinete do Reitor, para providências, visto que, na opinião do servidor em questão, dependendo de quem fosse o acusado, o Reitor poderia não tomar providências em relação a acusação. E, também levanta a questão de a comissão formada não ter representatividade de servidores e alunos.

> Parece ser um início de algo que deva ser maior e mais efetivo. O fato de as denuncias primeiramente irem para o gabinete do reitor e somente depois para a comissão é algo horrível, pois dependendo de quem se trata o reitor poderia engavetar oa denuncia (caso queira) e não enviar para a comissão avaliar e como disse anteriormente a comissão é formada por pessoas com poder dentro da universidade (pró-reitores) e não tem representatividade de servidores e alunos.

Diferentemente destas opiniões, há a posição de dois respondentes, para quem a resolução seria desnecessária, "pois tais condições deveria ser de conhecimento de todos, principalmente em um ambiente acadêmico" (S16; -01 anos na UFG), ou porque já existe um código de ética do servidor público que normatiza a relação entre os servidores (S70; 20 – 25 anos na UFG). Para o S44 (5 – 10 anos na UFG), faltou um debate para a aprovação da norma.

Para Acevedo e Gonto (2017), Barreto (2013) e Costa *et al.* (2015) os empregadores, também são responsáveis por combater e prevenir o assédio moral. A adoção de uma política sobre o assédio pela Universidade e a implementação de uma norma, foram meios que esta encontrou para enfrentar o problema. Mas, assim como apontaram alguns dos respondentes da pesquisa, este é apenas o começo do debate, que precisa ser melhor divulgado e discutido com

a comunidade acadêmica, pois como visto neste trabalho há uma grande parcela de pessoas que não tomaram conhecimento tanto do problema, como das medidas que estão sendo implementadas para minimizá-lo. Além do mais, há a necessidade de maiores esclarecimentos e divulgação de que casos estão sendo investigados e os agressores punidos, pois de acordo com Câmara, Maciel e Gonçalves (2012), Nunes e Tolfo (2013) e Teixeira, Reis e Santos (2013) isto permite que as pessoas vejam que o tema está sendo tratado com seriedade e que os agressores denunciados estão sofrendo as punições cabíveis. Bem como, é preciso, de acordo com os participantes e corroborado por Soboll (2017b) que a instituição dê apoio às vítimas, não só no momento da acusação, mas também um auxílio especializado, para que estes possam lidar com os danos advindos do assédio moral.

Aumentar o conhecimento das pessoas, em relação ao assédio moral, se mostra importante, quando, em questões anteriores, pode se observar que, embora, os servidores tenham uma ideia do que seja o assédio moral, muitos, ainda, acreditam que toda e qualquer hostilidade, que acontece dentro da organização pode ser vista como assédio moral. Fato que não diminui a gravidade destas violências, e nem os prejuízos que podem causar, contudo ao tomar como assédio moral o que é uma outra violência laboral, pode acontecer do denunciado ser inocentado, pois a agressão alegada era outra. Além disso, pode impedir que a Organização tome providências para combater e prevenir todos os tipos de hostilidades laborais dentro de seu âmbito. As ações se mostram importantes, também, quando se percebe que aqueles que participaram de uma ação de combate e prevenção ao assédio moral, se mostram menos propensos a considerarem como assédio moral uma outra hostilidade laboral, como pode ser confirmado, ao perguntar aos respondentes quantos haviam participado de uma ação de combate e prevenção ao assédio moral e comparar com as repostas destes sobre o assédio moral. Mas antes desta questão, os servidores foram questionados se já haviam participados de explicações sobre o assédio dentro da Universidade, no que a maioria disse que não.

Depois, perguntados sobre o que esperavam que acontecesse em relação ao assédio moral, mais da metade dos participantes responderam, que esperavam que a agressão fosse combatida, por meio de ações de combate e prevenção, com campanhas, palestras, entre outros atos antiassédio. O que nos leva a presumir, que a maioria da comunidade acadêmica da Instituição não está sendo atingida pelas ações que a Universidade vem realizando desde 2016. Fato que pode ser corroborado com as respostas dos servidores, quando perguntados o que a Instituição vem fazendo em relação ao assédio moral e mais de um terço dos participantes disseram que nada ou muito pouco, ou que não sabiam. E, mesmo quando dado a opção de

escolher uma ação apresentada no questionário, um sexto selecionou a opção nenhuma, demonstrando que nunca tomaram conhecimento de alguma atitude em relação ao combate e a prevenção do assédio moral por parte da Universidade. Quanto à participação dos servidores em alguma ação promovida pela Instituição, embora a maioria afirme que tenha sabido de ao menos um ato realizado pela Universidade, pouco menos de um quinto dos respondentes, participaram de alguma destas ações. Sendo que, dos diversos eventos que foram promovidos, as palestras foram as que tiveram maior participação. No tocante aos demais servidores, pouco menos da metade relataram, que nunca participaram de uma ação, porque não souberam do evento ou nunca foram convidados a participar.

Por fim, no tocante a Resolução 12/2017, implementada na Universidade, e que já contava com quase um ano e meio de vigência, no período em que a pesquisa foi realizada, teve o conhecimento de menos da metade dos respondentes. No entanto, mais da metade dos que tomaram conhecimento sobre a norma, a consideram como boa, apropriada, abrangente, esclarecedora, um importante passo no combate e prevenção ao assédio moral, mas que ainda necessita de uma melhor divulgação dentro da Universidade. Tais fatos, tanto em relação à participação dos servidores nos eventos sobre o assédio moral ocorridos na Universidade, quanto ao não conhecimento da Resolução leva à reflexão, que pode estar faltando uma melhor divulgação das ações antiassédio, entre os servidores. E, também, se não era o caso de sugerir aos membros da Comissão, Ouvidoria e CDPA que promovessem palestras sobre o tema, em todas as unidades de ensino e órgãos executivos, ou de modo frequente e recorrente. Além de buscar outros meios de divulgação, que não fosse a internet. Pois o que se observa é que as pessoas precisam ser melhor esclarecidas sobre o assunto. Isto deve ocorrer, não somente, como efeito preventivo, mas também como meio de evitar o desgaste de uma denúncia e até mesmo um processo disciplinar administrativo, que futuramente poderia vir a ser arquivado, com o acusado inocentado, porque a queixa não se configurava em assédio moral, embora pudesse se tratar de outra atitude hostil, também, passível de denúncia e punição.

Ao final da pesquisa foi questionado aos participantes se estes aceitariam ser entrevistados para falar mais sobre a sua visão sobre o assédio moral, por meio do qual se poderia aprofundar nos dados obtidos. Do total de participantes 78 (44,6%) se dispuseram a serem entrevistados. Contudo ao final das análises do questionário, verificou-se que, para este trabalho, o volume de respostas obtidas já era suficiente para responder as questões de pesquisa e desse modo, em decisão conjunta com o orientador, decidiu-se pela não realização da fase de entrevistas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho está ligado à humanidade desde os seus primórdios, porém com os avanços das sociedades, as relações laborais foram se modificando, e o homem de uma relação laboral igualitária nas sociedades primitivas, passou para uma relação de exploração de um indivíduo pelo outro. Juntamente com essa exploração vieram as doenças laborais, em que o empregado, por ter apenas deveres e nenhum direito, era constantemente maltratado e explorado, laboravam em situações insalubres e as violências no trabalho eram frequentes.

Contudo, a partir das intervenções estatais, nas relações trabalhistas, ocorridas nos últimos dois séculos, permitiu que os trabalhadores conquistassem diversos direitos, que garantissem condições de trabalhos salutares, além de proteção jurídica e econômica. Porém, apesar disso, ainda hoje, muitos empregados ainda sofrem, principalmente, com as violências laborais, entre elas o assédio moral. Segundo Rodrigues e Freitas (2014) e Soboll (2017), o assédio moral pode ser resumido como uma agressão perversa, dirigida a uma ou mais pessoas, no ambiente de trabalho de modo repetido e frequente. Embora seja uma agressão tão antiga quanto a humanidade e as relações de trabalho, o assédio só foi identificado, como se conceitua atualmente, na década de 1980. Sendo que, no Brasil, este passou a ser estudado no ano 2000, com Margarida Barreto.

Nestas quase quatro décadas, vários pesquisadores estrangeiros e brasileiros, passaram a investigar o assédio moral, mas devido a diferenças culturais, cada país, e até mesmo, organizações veem o assédio moral de um modo diferente. A agressão ainda não possui um conceito definitivo e, esta falta de definição, aliada às más informações sobre o que é o assédio moral, suas causas e consequências, levam as pessoas a banalizar o termo e a denominar diversas hostilidades laborais de assédio moral. Fato que ocorre, mesmo quando, estas não acontecem de maneira repetitiva e duradora, ou quando não estão direcionadas a uma pessoa ou a um grupo específico, apesar de serem capazes de provocar danos à vítima.

A ocorrência do assédio moral pode se dar em qualquer organização, porém há algumas instituições em que esse é observado com mais frequência. Estas, geralmente, são locais onde vigoram as relações hierárquicas, burocráticas, com atrito entre superiores e subordinados, entre outras características. Devido a suas próprias qualidades, tanto as organizações públicas, quanto as instituições de ensino superior, são ambientes em que o assédio moral é observado com alta incidência.

Um dos meios mais eficazes de se reduzir o assédio moral, dentro de uma organização, são as ações de combate e prevenção, em que se procura educar as pessoas sobre o assédio moral, suas causas e consequências. Além do mais, alguns países, como Itália, França, Suíça, entre outros possuem leis ou projetos que dispõem sobre o assédio moral. Quanto ao Brasil, este não possui uma lei específica, mas alguns estados e municípios já implementaram leis que tratam da agressão. Assim como algumas organizações, como é o caso da Universidade Federal de Goiás, instituição pesquisada, que desde maio de 2017 possui uma Resolução que dispõe sobre o assédio moral, sexual e outros tipos de discriminações em seu âmbito.

Tendo em vista que a Universidade em questão possui uma política antiassédio, com diversas ações de combate e prevenção ao assédio, objetivou-se com este trabalho avaliar a visão sobre o assédio moral dos servidores de uma instituição federal de ensino superior, em que há uma política antiassédio implementada. Além do mais, o trabalho teve como objetivos específicos:

1. Caracterizar o que é assédio moral e o que não é assédio moral;
2. Caracterizar a política de assédio moral dentro da IFES e
3. Caracterizar o contexto da IFES investigada.

Após a análise das respostas dos servidores que participaram da pesquisa, pode-se considerar que na visão dos servidores da Universidade, o conceito de assédio moral é muito generalista, podendo envolver tanto caso de assédio moral, quanto de outras hostilidades. Por essa razão o assédio moral, segundo os participantes, pode ser resumido como sendo, uma agressão laboral, cometida pelo chefe, possuidor de um caráter deficiente, que agride o subordinado, provocando neste constrangimento e humilhação. Apesar de não ser este o conceito esperado da maioria, pois não se menciona as características definidoras do assédio moral como tempo e frequência, o objetivo foi cumprido, uma vez que ao final se obteve uma resposta sobre o que o servidor vê como assédio moral. Além disso, tal definição se mostra como um reflexo do alcance das ações de combate e prevenção ao assédio moral promovidas pela Universidade, que se mostraram ineficientes em atingir toda a comunidade acadêmica da Universidade.

Quanto ao objetivo específico de buscar caracterizar o que era assédio moral e o que não era, este foi atingido, pelo referencial teórico, visto que a pesquisa não era de avaliação do conhecimento do servidor. Contundo, foi possível observar que a maioria dos servidores conseguiram reconhecer uma situação de assédio moral, embora, grande parte dos atos de hostilidades foram, também vistos como assédio moral. No que se pode depreender, é que no

geral, ambos são vistos e caraterizados do mesmo modo, uma atitude hostil do chefe para com o subordinado, que o humilha e constrange. No tocante à política de combate e prevenção ao assédio moral, o objetivo foi alcançado, ao verificar que a política ainda falha em atingir toda a comunidade acadêmica, dado que, há um grande número de pessoas que nunca tomaram conhecimento, nem das ações antiassédio, promovidas pela Instituição, nem da Resolução 12/2017, que dispõe sobre o assédio moral, sexual e demais preconceitos. Em relação à caracterização do contexto da Universidade, o objetivo foi atingido, por meio de pesquisa documental, realizada tanto em material disponível na internet, como em documentos da Universidade, cujo o acesso foi obtido após solicitação junto ao e-SIC. Quando se trata da visão dos servidores sobre a Instituição, verifica-se que para os servidores a Universidade é um local em que a prática do assédio moral é comum, uma vez que vários casos foram presenciados ou vividos pelos servidores, bem como em razão das características do indivíduo agressor, que, para os respondentes, são as principais causas para o assédio moral. Tanto que para os servidores não faria diferença se a Instituição fosse privada, em vez de pública, pois, segundo os servidores respondentes, a prática do assédio moral independe da natureza da organização, e sim das pessoas que o praticam. Além disso, a Universidade apresenta além das hostilidades envolvendo servidores, um grande número de conflitos entre alunos e docentes. Contudo, apesar do alto número de situações relatadas, diversos casos, se tratavam de atos de hostilidade, no que se pode concluir que as ações de combate e prevenção ao assédio moral, precisam ser melhor divulgadas, além de realizadas com maior frequência, pois a grande maioria demostrou que, embora saibam da existência do assédio moral, ainda está confusa sobre o que pode ser considerado assédio moral e o que não é assédio moral.

Para que os objetivos, principal e específicos, fossem atingidos, buscou-se descobrir o que os servidores veem como assédio moral, quem são as vítimas e seus agressores e quais suas causas e consequências. Ademais, buscou-se saber se estes veem a Universidade como um local em que o assédio é comum, e se estes concordam com os autores que defendem que o assédio moral dentro de uma instituição pública de ensino é mais frequente e diferente do que ocorre nas instituições privadas. Por fim, buscou-se avaliar como os servidores veem as ações de combate e prevenção promovidas pela Instituição e a Resolução, implementadas por esta.

O instrumento de pesquisa utilizado para alcançar os objetivos da pesquisa, foi um questionário, elaborado e disponibilizado na plataforma do Google Docs, por meio do Google formulários, e cujo o acesso foi enviado aos servidores, técnico-administrativos e docentes, da Regional de Goiânia, que tinham seus e-mails publicados nas páginas institucionais das

unidades de ensino e dos órgãos executivos da Universidade. As indagações do questionário estavam em três seções, divididas segundo o tema das perguntas: a primeira com perguntas sociodemográficas; uma segunda com perguntas sobre a visão dos servidores sobre o assédio moral no contexto da Universidade, e a terceira sobre a visão dos servidores em relação à política antiassédio e a Resolução 12/2017, implementadas na Instituição.

Como resultado, 175 servidores efetivos deram seu retorno ao estudo, sendo que, destes 54,86% eram do sexo feminino e 45,14% do sexo masculino, com idade média, de 40% dos participantes, entre 36 – 45 anos. Quanto à raça, a maioria (62,29%) se identificavam como sendo de raça branca. Dos respondentes, 64,57% tiveram como última formação completa a Pós-Graduação – Doutorado. Em relação ao serviço na Instituição, 65,71% dos participantes eram docentes e 34,29% técnico-administrativos. Sobre o tempo de serviço 39,29% estavam a serviço da UFG a 5 – 10 anos, enquanto que 8,57% trabalhavam a mais de 25 anos na Universidade. O regime de trabalho da maioria dos servidores (60%) foi de dedicação exclusiva. E, 51,43% já exerceu ou exerce um cargo de chefia.

Ao fim da pesquisa, pode-se concluir que, embora a maioria já tenha tomado conhecimento sobre o assédio moral, muitos ainda confundem o que é assédio moral e o que não é. Ao procurarem definir o que seria tal agressão, grande parte deu uma conceituação mais generalizada sobre o tema, que caberia tanto no assédio moral, quanto nas outras hostilidades. Contudo, a importância de se esclarecer as pessoas sobre o assédio moral, pode ser observada, pois aqueles que participaram de alguma atividade de combate e prevenção, promovida pela Universidade, tendem a dar mais definições sobre o assédio moral do que aqueles que não participaram de nenhuma ação antiassédio. Descobriu-se, entretanto, que são poucos aqueles que já participaram de alguma atividade de combate e prevenção ao assédio moral. Em se tratando da Resolução 12/2017, mais da metade dos respondentes não tinham tido conhecimento de sua existência. Todavia, apesar dos problemas apresentado com a conceituação da agressão e do baixo número de pessoas que procuraram descobrir mais sobre o assédio moral, o que pôde-se concluir foi, que para os servidores respondentes ao questionário, o assédio moral é uma agressão laboral, cometida pelo superior hierárquico, que humilha e constrange o funcionário subalterno.

Em relação à violência laboral, Soboll (2008) esquematiza esta, acontecendo de vários modos, podendo ocorrer como: violência sexual, física e psicológica. E, dentro da violência psicológica, pode haver as agressões pontuais, o assédio organizacional e o assédio moral. Sendo que, as principais diferenças entre um e outro, se dão em relação à temporalidade e à

pessoalidade. E foi com base nestas duas características, que diversas situações, que foram descritas pelos respondentes, como sendo de assédio moral, foram classificadas não como assédio, mas sim como sendo hostilidades laborais diferentes do assédio. Um exemplo, foi o ato de gritar com uma pessoa no corredor, ou em público, que foi a atitude mais lembrada pelos servidores, quando solicitado que relatasse casos de assédio moral que tivessem presenciado. Assim como, foi uma das hostilidades que mais obteve votos, quando se pediu que os participantes marcassem, dentre 16 situações apresentadas, quais eram práticas de assédio. No entanto, em ambas as questões, o ato pode ser observado como pontual, por não indicar nem continuidade e nem frequência. Contudo, o ato de xingar, gritar e brigar com uma pessoa constantemente, acertadamente, foi vista como uma prática reiterada e constante de assédio moral. E, apesar de as humilhações e constrangimento sistemáticos, terem sido os comportamentos de assédio mais citados, os gritos constantes vieram logo em seguida no número de citações pelos participantes.

Mas o que se pode concluir destas questões foi que, com exceção de "dar nota baixa a um funcionário improdutivo", que teve apenas 7 votos, a maioria dos respondentes, ainda, tem dificuldade de diferenciar uma hostilidade qualquer de um assédio moral. O que, talvez, possa explicar por que alguns dos casos denunciados, são posteriormente arquivados e o acusado inocentado. Caso da Universidade pesquisada, que segundo a informação fornecida pelo CDPA (2018b - Anexo D), dos 22 processos administrativos, regidos pela lei federal 8.112/90 - para servidores, abertos desde 2013 na Regional de Goiânia, 9 foram arquivados. Sendo que destes, 7 (77,78%) foram arquivados, porque os casos denunciados, não apresentavam evidências ou fortes indícios de assédio moral ou, este não se caracterizava como assédio moral, mas sim como outras hostilidades laborais, fato constatado por meio de pesquisa nos processos de assédio, arquivados no CIDARQ.

Porém, independente se tratar de um assédio moral ou de outra hostilidade, é importante que as organizações busquem promover ações que combatam e previnam todos os tipos de agressões laborais, pois o que pôde ser observado durante o trabalho é que há na Instituição diversas situações de violência causando danos aos servidores. Além do mais, ações de prevenção que eduquem sobre o assédio moral e os diferenciem das outras hostilidades poderia levar as pessoas a denunciarem a agressão laboral correta, seja este assédio ou outra hostilidade. Pois a denúncia deve ser feita em todos os casos em que ocorrer violência laboral, contudo ao fazê-lo indicando a agressão certa e enquadrando o acusado na norma específica

para aquela situação, pode-se, talvez, reduzir os casos de arquivamento com absolvição do acusado por falta de indícios da agressão.

Quando se trata de quem é o agressor no assédio moral, muitos autores, como Freitas (2001), Machado, Ipiranga e Matos (2012), entre outros, afirmam que, geralmente, o agressor é o superior hierárquico e, o assediado é o subordinado. E, do mesmo modo, pensam os 153 (87,43%) respondentes, que apontaram o chefe como potencial assediador. Em seguida veio o assédio partido dos colegas, assédio horizontal, em que tanto os docentes, quanto aqueles que já exerceram cargo de chefia foram os que mais comentaram esse tipo de agressão. Um detalhe a ser observado, é que mesmo não configurando uma relação trabalhista, a relação docente e discente é vista como uma relação de superior hierárquico e subordinado. E, assim como os subordinados foram considerados assediadores por 40% dos participantes, em uma visão atípica, visto que todos os autores de referência consideram que o assédio moral vertical ascendente é mais raro de acontecer, os alunos foram vistos como assediadores por 54,39% dos docentes e 33,33% dos servidores técnico-administrativos.

Em relação às possíveis vítimas do assédio moral, 69 servidores afirmaram que qualquer um é passível de sofrer assédio moral. Categorizando as vítimas, os subordinados formam o grupo que mais foi visto como vítima, 48 respondentes fizeram está indicação. Contudo, não houve uma diferença significativa, como poderia se imaginar, entre as repostas daqueles que foram ou são chefes com os que nunca o foram. O segundo grupo mais destacado pelos participantes, foi o dos alunos, com 40 citações, mostrando que para os respondentes os alunos são tanto vítimas, quanto assediadores, na relação discente – docente, com o aluno ocupando o lugar do subordinado e o docente do superior hierárquico. Quanto aos indivíduos que se distinguem dos demais, 29 servidores, mencionaram que podem ser vítimas as pessoas vulneráveis, submissas, em condições de fragilidade entre outras. Mas também, foram citados alguns grupos minoritários, predispostos a sofrerem assédio, no caso da pesquisa, o mais lembrado foi o das mulheres.

Sobre as razões para a prática de assédio moral, os participantes descreveram cinco causas: agressor, organização, vítima, cultura da sociedade e impunidade. Sendo que, para 73,29% dos respondentes à questão, apontaram o agressor como principal razão para o assédio, e destes 77,97% afirmaram que a agressão acontece devido ao caráter do assediador, a quem faltam educação, caráter, ética, profissionalismo, respeito, entre outras qualidades. Para 18,63% dos respondentes, a organização pode ser culpada pelo assédio moral, por três motivos: características da organização, que a predispõe a ocorrência do assédio; chefia despreparadas

para exercer suas funções ou omissão dos superiores; e cultura organizacional que contribui para a proliferação da prática de assédio no ambiente.

No que diz respeito às consequências, 75,45% dos participantes viram que os danos do assédio moral se dão, principalmente, com a pessoa assediada, que vai render menos no serviço, que pode desenvolver, especialmente, doenças psicopatológicas, além das comportamentais e físicas. Sem esquecer do dano extremo pelo qual o assediado pode passar, que é o suicídio. O assédio moral, pode ainda causar danos à organização, como foi lembrado por 51,50% dos servidores que responderam ao questionário. Como prejuízos foram citados a degradação do ambiente laboral, queda da produtividade, diminuição na qualidade dos serviços e produtos e, impacto negativo na imagem da instituição.

Devido as suas características estruturais e culturais as instituições de ensino superior e as organizações públicas, são locais em que o assédio moral ocorre com maior frequência. A respeito da Instituição pesquisada, 71,1% dos servidores respondentes a questão, afirmaram que a agressão é comum dentro da Universidade, porque ou já tomaram conhecimento de casos de assédio ou por causa dos fatores que fazem com que a agressão seja uma prática costumeira dentro da organização. Contudo a maioria (50,87%) dos participantes, consideram que em seu ambiente de trabalho o assédio vai do inexistente até ao acontece pouco. No que se pode concluir que embora as pessoas tenham a visão que a agressão seja comum na Instituição, como um todo, dentro do próprio local de trabalho este não é tão comum, o que pode ser explicado por uma diferença de contextos de cada ambiente da Universidade, em que alguns lugares são mais propensos que outro ao desenvolvimento e manutenção do assédio moral. Tanto que, 26,54% dos respondentes disseram que nunca vivenciaram o assédio moral em seu ambiente de trabalho, apesar de terem dito que a agressão seja habitual, enquanto outros declaram que veem constantemente. Entretanto isto pode ser questionado, visto que a agressão percebida pode ser assédio moral ou outra hostilidade laboral, já que há uma confusão por parte de muitos servidores, sobre o que é ou não assédio moral. Agora, sobre as diferenças de assédio entre as instituições públicas e privadas, apontadas por algumas literaturas, para 75% dos servidores, não existe está distinção, pois em sua visão, o assédio ocorre independente da natureza da organização, mas sim, por causa das pessoas, ou porque consideram que o assédio moral existe em todos os lugares.

A incidência de assédio moral em uma instituição educacional se encontra, segundo Justicia et al (2007) entre 3,5% e 25%, dependendo do local, do país e da metodologia utilizada. Na Universidade, ao questionar se já haviam presenciado ou tomado conhecimento de algum

caso de assédio moral dentro da Instituição, 80,9% dos participantes afirmaram que sim. Já sobre ter sido assediados, 44,18% admitiram que já o haviam sido. Número muito superior daqueles que encontrados na literatura, mas que pode ser explicado pela quantidade de casos de hostilidade que foram citados pelos servidores, que no caso foi de 43,75% das 48 situações descritas, demonstrando, mais uma vez, da possibilidade existente, do servidor considerar todas as atitudes hostis laborais, como assédio moral.

No tocante ao que fazer diante de um caso de assédio moral, 73,05% dos participantes responderam que o certo seria denunciar a agressão à Ouvidoria, a Reitoria, aos chefes imediatos, entre outros canais. Porém um grupo de nove servidores, que declararam terem sido assediados, relataram que nada adianta ser feito, tendo em vista que seus casos não deram em nada. Mas, apesar da maioria ser a favor de que seja feita uma denúncia, no Anexo D, pode-se observar que apenas um processo de assédio moral foi instaurado no ano de 2018, enquanto que no ano de 2017 12 processos foram abertos. No que se pode supor que ou houve uma redução de casos de assédio na Universidade, ou as vítimas, ao contrário do que é aconselhado, não estão denunciando o assédio moral sofrido, corroborando a opinião daqueles que acreditam que não adianta denunciar.

Como medida de combater e prevenir o assédio moral dentro no âmbito da Universidade, esta vem adotando uma política antiassédio, com medidas que explicam e esclarecem o que é o assédio moral, além de ter implementado uma Resolução que dispõe sobre normas e procedimentos a serem adotados em caso de assédio moral, sexual e outras discriminações, que entrou em vigor em maio de 2017, enquanto à intensificação de ações de combate e prevenção se deu em 2016. Contudo, 66,1% dos respondentes afirmaram que nunca participaram de explicações sobre o assédio moral dentro da Universidade, porém 58,2% opinaram que esperam em relação ao assédio que se façam ações de combate e prevenção. Apesar de 61,64% reconhecerem que a Universidade vem agindo de modo a prevenir e combater a agressão, com palestras, campanhas e demais ações, 24,53% afirmaram que, não sabem de algo que tenha sido feito pela Instituição, no sentido de minimizar o assédio, ou declaram que nada ou muito pouco foi feito. Ainda assim, ao serem dadas opções de escolha sobre as ações promovidas pela Universidade, 52,07% dos atos assinalados se tratavam de campanha. Novamente o que chamou a atenção, foi o número de pessoas que nunca tomaram conhecimento de alguma atitude antiassédio ter sido tomada pela Instituição. Quanto à participação, em uma das atividades de combate e prevenção propiciados pela Universidade, 80,7% confirmaram que nunca foram a nenhuma, principalmente porque não tomaram

conhecimento da ação ou não foram convidados a participar, caso de 46,83% dos servidores participantes. No que concerne à Resolução 12/2017, após 17 meses de sua implementação 56,4% dos servidores afirmaram que não tiveram conhecimento de sua existência. Por outro lado, daqueles que declararam que souberam de sua implementação, a maioria a consideraram boa, apropriada, abrangente, esclarecedora e um importante passo no combate e prevenção ao assédio moral, mas que ainda carece de maior divulgação.

Diante dos dados apresentados, o que se pode concluir é que o assédio moral, atualmente, é de conhecimento de todos, embora muitos ainda tenham uma ideia incompleta do que seja assédio moral, considerando todos os tipos de agressões laborais, mesmo as pontuais, como sendo assédio moral. Ainda assim, não se pode negar que o assédio moral esteja presente na Universidade, não na quantidade vista pelos servidores, já que muitos dos relatos apresentados se tratavam de outras hostilidades laborais e não de assédio moral. Por este motivo precisa ser combatido e prevenido, pela Instituição, não somente o assédio, mas também as demais agressões, visto que estas podem causar danos psicológicos e emocionais ao indivíduo agredido, da mesma forma que o assédio. Todavia, a despeito da Universidade ter instituído uma política de combate ao assédio moral, muitos ainda não tomaram conhecimento nem das ações e nem da Resolução 12/2017 do CONSUNI, que trata sobre o assédio moral. Tal fato evidencia que a política antiassédio, suas ações e normativa não estão alcançando a totalidade dos servidores da Instituição, e que estas precisam serem melhor divulgadas e os atos mais frequentes e em mais localidades, dentro da Universidade.

5.1. SUGESTÕES DE PESQUISA

Como propostas de pesquisa, sugere-se que novos estudos quantitativos sejam feitos, porém, utilizando questionários fechados, sobre o assédio e sobre a política antiassédio, a fim de alcançar um maior número de respondentes. Isto em razão que questões abertas podem desestimular alguns a responder o questionário, diminuindo o número de participantes, e com isto o número de respostas ideais para ser possível uma generalização do resultado obtido. Assim como sugiro que sejam feitas outras pesquisas qualitativas, com entrevistas, até a saturação teórica, a fim de ter uma ideia mais profunda da visão dos servidores em relação ao assédio moral e a política antiassédio da Universidade.

A fim de avaliar a eficácia de uma política antiassédio, sugere-se que seja realizado um estudo, não somente na Universidade, mas em qualquer outra organização, que tiver uma política implementada, quando esta tiver mais tempo de implementação. A proposta é que seja uma pesquisa longitudinal, mostrando o contexto de antes e de depois da implantação desta, a fim de verificar se as políticas de combate e prevenção ao assédio moral, foram, totalmente, assimiladas pela organização e, também, se foram ou não eficazes.

5.2. LIMITES DA PESQUISA

Esta pesquisa apresentou algumas limitações durante o seu desenvolvimento, uma das limitações se deu quando se buscou obter os e-mails de todos os servidores, técnico-administrativos e docentes da Regional de Goiânia, visto que o trabalho pretendia pesquisar a totalidades destes, por meio de envio do acesso à pesquisa via e-mail. Para que isso fosse possível foi solicitado junto ao e-Sic, que a Universidade disponibilizasse os e-mails destes servidores. Contudo, após o vencimento de todos os prazos (inicial, de prorrogação e de entrada com recurso), o pedido foi negado, com a alegação que esta era uma informação confidencial dos servidores. Todavia, foi sugerido que se utilizasse os e-mails constantes nas páginas das unidades, visto que está seria uma informação pública, desse modo, ao invés de se atingir com a pesquisa todos os servidores, conseguiu que esta alcançasse 2.232 servidores, que corresponde a pouco mais da metade dos 4.212, lotados na Universidade em março de 2018.

Outra limitação ocorrida foi em relação às perguntas e às interpretações dadas a estas. Antes de se iniciar a pesquisa foi realizado um pré-teste com servidores de uma unidade da Regional de Goiânia da UFG. Este teste contava com 9 perguntas sociodemográficas e 11 questões relativas ao assédio moral. Após o teste, mais questões foram acrescentadas. E, após conversa com o orientador foi decidido que não havia necessidades de um novo pré-teste. No entanto, o que se observou durante as análises das respostas é que em algumas questões houve um erro de interpretação do que se estava sendo questionado e, os objetivos a que estas perguntas se propunham não foram atingidos. Mas, para que não se perdesse as respostas os objetivos das perguntas foram ajustados e uma análise diferente foi realizada. Isto aconteceu, principalmente, nas questões 1, 14 e 16. Esta foi uma limitação que já havia sido prevista por Gil (2008); Nunes, Tolfo e Nunes (2013) e Saunders, Lewis e Thornhill, (20090 como uma

desvantagem de se usar um questionário on-line, em que o pesquisador não está presente para esclarecer dúvidas que os respondentes possam ter em relação às questões.

A limitação relatada acima poderia ter sido eliminada por meio de entrevistas com alguns dos servidores que ao final do questionário, se dispuseram a participar de uma futura entrevista, caso essa viesse a ser feita. Contudo, após o volume de respostas obtidas pela pesquisa, juntamente com o orientador, concluiu-se que não seria necessário, para este trabalho, realizar a parte de entrevistas.

Já em relação ao resultado da pesquisa, uma limitação encontrada, se deveu ao fato de que para manter a maior privacidade dos servidores, não foi questionado a estes a sua unidade de lotação, que poderia facilitar a compreensão das diferenças na visão dos servidores quanto à presença do assédio moral na Universidade. Segundo as respostas dadas, pode haver unidades na Instituição em que o assédio moral seja comum, assim como, pode ocorrer de que algumas localidades estejam livres do assédio moral, o que explicaria as diferenças das visões encontradas.

Ainda em relação às limitações do estudo, uma se faz presente na própria pesquisa, pois ao realizar a pesquisa na UFG, que possui um contexto diferente de outras universidades, devido à implementação de uma política, com ações e normas para combater e prevenir o assédio, os resultados obtidos não podem ser generalizados para outros ambientes educacionais.

5.3. CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Este trabalho teve como contribuição a relativa avaliação da política antiassédio implementada em uma IFES. A pesquisa permitiu que se verificasse que apesar de muitos terem uma noção do que é o assédio moral, uma grande parte ainda confunde a prática de assédio moral com uma hostilidade laboral diferente do assédio, que são esporádicas, pontuais ou não apresentam um alvo específico. Contudo, ainda que muitos casos sejam de hostilidades laborais, observou-se entre os participantes da pesquisa, um alto número de vítimas do assédio dentro da Instituição. Além do mais, encontrou-se que, embora a Universidade tenha adotado uma política com ações de combate e prevenção ao assédio moral, e ter implementado uma resolução que dispõe sobre o tema, desde 2016, muitos dentro da Instituição não tomaram conhecimento dessas informações. O que mostra que a política antiassédio, implementada dentro da Universidade em 2016, pode não estar atingindo seus objetivos de reduzir o assédio moral, visto

que, para os autores de referência, somente quando todos da organização têm acesso as informações sobre o assédio, suas causas e consequências é que pode haver a minimização deste, em uma organização. Mesmo a redução, nos casos de denúncias que chegam ao CDPA em forma de processo, não pode ser atribuída a um sucesso da política de combate e prevenção ao assédio moral, pois pode tanto indicar isso, como pode ser resultado do medo das pessoas de delatar um agressor e a situação não ser resolvida ou que até mesmo piore, como comentado por alguns dos respondentes.

Ainda assim, diante desses resultados conclui-se que as organizações, principalmente as de grande porte, devem procurar uma nova forma de envolver todos os seus trabalhadores nas ações antiassédio, fazer com que estes se interessem e tenham disponibilidade para participar de tais atividades. O conhecimento não deve ficar restrito a um pequeno grupo, deve atingir a todos do mesmo modo, pois somente assim poderá haver alguma redução nos casos de assédio moral. Em relação aos eventos, deve-se atentar que estes devem ter como missão ensinar e esclarecer sobre o assédio moral, além de assegurar que todas as denúncias serão averiguadas, e o agressores punidos, caso se comprove a culpa.

Quanto à UFG, sugere-se que haja maior e melhor divulgação das ações de combate e prevenção ao assédio moral, promovidas pela Universidade, a fim de possibilitar que todos tomem conhecimento dos eventos. Além disso, que, também sejam promovidas palestras, debates ou outro tipo de ação, em todas as unidades da Universidade, administrativas e de ensino, com a presença de membros da comissão, da Ouvidoria e do CDPA, ou que se realize com maior frequência este tipo de ação, em todos os *campi* da Regional Goiânia, a fim de dar oportunidade para todos participarem.

REFERÊNCIAS

ABREU, V. N.; ALMEIDA, V. H. Trabalho, tempo livre, lazer e ócio: da antiguidade aos tempos atuais. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 12, n. 187, p. 121–132, 6 dez. 2016.

ACEVEDO, D.; GONTO, C. Políticas públicas para atender y prevenir el acoso moral en un mundo de trabajo cambiante. In: OLIVEIRA, R. T. DE *et al.* (Eds.). **Assédio Moral no Trabalho Fundamentos e Ações**. 1ª ed. Florianopólis: Lagoa Editora, 2017. p. 311–348.

AN, Y.; KANG, J. Relationship between Organizational Culture and Workplace Bullying among Korean Nurses. **Asian Nursing Research**, v. 10, p. 234–239, 2016.

ANDRADE, C. G. DE *et al.* Assédio moral na atenção básica segundo os profissionais de enfermagem. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 13, , p. 77–90, 2015.

ARANCIBIA, M. G. Uniforme Y Sistemático: Hostigamiento Laboral en uma Institución Educativa. In: VILLAR, E. B. *et al.* (Eds.). **Hostigamiento Psicológico Laboral e Institucional en Iberoamérica: Estado del arte y experiencias de intervención**. 1ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Sb editorial, 2015. p. 55–64.

ARAUJO, A. *et al.* O assedio moral organizacional e medidas internas preventivas e repressivas. In: GOSDAL, T. C.; SOBOLL, L. A. P. (Eds.). **Assédio moral interpessoal e organizacional.** 1ª ed. São Paulo - SP: LTr, 2009. p. 55–77.

ARAUJO, R. M. F. DE. **ASSÉDIO MORAL COMO PRÁTICA PERVERSA NAS ORGANIZAÇÕES: estudo de caso numa Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)**. [s.l.] CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES, 2014.

ARIZA-MONTES, A.; LEAL-RODRÍGUEZ, A. L.; LEAL-MILLÁN, A. G. A Comparative Study of Workplace Bullying Among Public and Private Employees in Europe. **Journal of occupational and environmental medicine**, v. 57, n. 6, p. 695–700, jun. 2015.

BACCHI, G. A.; PINHEIRO, D. R. D. C.; PINTO, F. R. Assédio moral e resiliência no local de trabalho. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, p. 301–330, 2012.

BAIBICH, M. E.; LISBOA, M. C. A cultura e a ética organizacional frente ao assédio moral no trabalho. In: TOLFO, S. DA R.; OLIVEIRA, R. T. (Eds.). **Assédio Moral no Trabalho, características e intervenções**. 1º ed. [s.l.] Lagoa Editora, 2015. p. 69–94.

BARRETO, M. Assédio moral: trabalho, doenças e morte. In: LIMA, C. Q. B.; OLIVEIRA, J. A.; MAENO, M. (Eds.). **Seminário - Compreendendo o assédio moral no ambiente de trabalho**. São Paulo: Fundacentro, 2013. p. 13–26.

BARRETO, M.; HELOANI, R. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serviço Social & Sociedade**, n. 123, p. 544–561, set. 2015.

BARRETO, M. M. S. **Violência, Saúde e Trabalho. Uma jornada de Humilhações**. 1ª ed. São Paulo - SP: EDUC - Editora da PUC, 2003.

BARROS, A. M. DE. **Processo de sofrimento e deliberação moral na experiência de**

enfermeiros docentes universitários. [s.l.] Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.

BATTISTELLI, B. M.; AMAZARRAY, M. R.; KOLLER, S. H. O assédio moral no trabalho na visão de operadores do direito. **Psicologia & Sociedade**, v. 23, n. 1, p. 35–45, abr. 2011.

BAUER, M. W. Análise de Conteúdo Clássica - Uma Revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2002. p. 189–217.

BENAVIDES, L. E. C. El mobbing en una empresa maquiladora competitiva. In: VILLAR, E. B. *et al.* (Eds.). **Hostigamiento Psicológico Laboral e Institucional en Iberoamérica: Estado del arte y experiencias de intervención**. 1th. ed. Buenos Aires: Sb editorial, 2015. p. 121–134.

BERTHELSEN, M. *et al.* Do they stay or do they go? **International Journal of Manpower**, v. 32, n. 2, p. 178–193, 2011.

BOBROFF, M. C. C.; MARTINS, J. T. Assédio moral, ética e sofrimento no trabalho. **Revista de bioética**, v. 21, n. 2, p. 251–258, 2013.

BORGES, L. DE O.; YAMAMOTO, O. H. O Mundo do Trabalho. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, p. 24–62, 2004.

BRADASCHIA, C. A. **Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção**. [s.l.] Fundação Getulio Vargas, 2007.

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 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.**, p. 1–13, 1992.

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. Lei nº 10.224, de 15 de maio de 2001. **Altera o Decreto-Lei no 2.848, de 7 de dezembro de 1940 – Código Penal, para dispor sobre o crime de assédio sexual e dá outras providências.**, 2001.

CAHÚ, G. P. R. *et al.* Produção científica em periódicos online acerca da prática do assédio moral: uma revisão integrativa. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 32, n. 3, p. 611–619, 2011.

CAHÚ, G. R. P. *et al.* Situações de assédio moral vivenciadas por enfermeiros no ambiente de trabalho. **ACTA Paulista de Enfermagem**, v. 27, n. 2, p. 151–156, 2014.

CâMARA, R. DE A.; MACIEL, R. H.; GONÇALVES, R. C. Prevenção e combate ao assédio moral entre servidores públicos do estado do Ceará. **Rev. Bras. Saúde Ocup.**, v. 37, n. 126, p. 243–255, dez. 2012.

CARAN, V. C. S. *et al.* Assédio moral entre docentes de instituição pública de ensino superior do Brasil. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 23, n. 6, p. 737–744, 2010.

CARVALHO, V. **Assédio moral é tema de reunião na UFG**. Disponível em: <https://www.ufg.br/n/108835-assedio-moral-e-tema-de-reuniao-na-ufg>. Acesso em: 24 nov. 2018.

CGNOR/DENOP/SEGEP/MP. Nota Técnica Nº 317/2013. **Consulta quanto à possibilidade de se estender o recesso de final de ano aos estagiários e prestadores de serviços terceirizados.**, p. 6, 2013.

CHAPADEIRO, B. Relato de caso de assédio moral num hospital público de sp: entre o (des)serviço e a (in)justiça. In: GEDIEL, J. A. P. *et al.* (Eds.). **Estado, poder e assédio: relações de trabalho na administração pública**. 1. ed. Curitiba: Kairós Edições, 2015. p. 163–183.

COSTA, I. C. P. *et al.* Produção científica acerca de assédio moral em dissertações e teses no cenário brasileiro. **Revista da Escola de Enfermagem**, v. 49, n. 2, p. 267–276, 2015.

DE WET, C. Educators' understanding of workplace bullying. **South African Journal of Education**, v. 34, n. 1, p. 1–16, 5 fev. 2014.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. 5ª. ed. am ed. São Paulo: Cortez/Oboré, 2009.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3rd. ed. [s.l.] Sage Publications, 2005. p. 1–32.

DORNEL, T.; MAUROS, R.; STEMPHELET, S. Estrategias de Protección Laboral em el Contexto Universitario Uruguayo. In: VILLAR, E. B. *et al.* (Eds.). **Hostigamiento Psicológico Laboral e Institucional en Iberoamérica: estado del arte y experiencias de intervención**. 1ª ed. [s.l.] Sb editorial, 2015. p. 289–304.

EBERLE, A. D.; SOBOLL, L. A. P.; CREMASCO, M. V. F. Compreensões sobre o Assédio Moral no Trabalho a partir da Psicodinâmica do Trabalho. In: SOBOLL, L. A. P.; GOSDAL, C. T. (Eds.). **Assédio Moral Interpessoal e Organizacional: um enfoque interdisciplinar**. 1ª ed. São Paulo - SP: LTr, 2009. p. 105–135.

EINARSEN, K. *et al.* Ethical Infrastructure and Successful Handling of Workplace Bullying. **Nordic Journal of Working Life Studies**, v. 7, n. 1, 31 mar. 2017.

EINARSEN, S. The nature and causes of bullying at work. **International Journal of Manpower**, v. 20, n. 1/2, p. 16–27, fev. 1999.

EINARSEN, S. *et al.* **Bullying and Emotional Abuse in the workplace - International perspectives in research and practice**. 1st. ed. London: Taylor & Francis, 2003.

EINARSEN, S. The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. **Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé**, n. 7–3, 1 nov. 2005.

EINARSEN, S. *et al.* The Concept of Bullying and Harassment at Work: The European Tradition. In: EINARSEN, S. *et al.* (Eds.). **Bullying and harassment in the workplace**. 2nd.

ed. [s.l.] Taylor & Francis, 2011. p. 3–40.

EINARSEN, S.; HOEL, H.; NOTELAERS, G. Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the negative acts questionnaire-revised. **Work and Stress**, v. 23, n. 1, p. 24–44, 2009.

ESCARTÍN, J. Insights into workplace bullying: psychosocial drivers and effective interventions. **Psychology Research and Behavior Management**, v. 9, p. 157, 23 jun. 2016.

FEIJÓO, N. R. Mobbing Y Nivel De Estrés en el Ámbito Académico. In: BUSTOS, E. *et al.* (Eds.). **Hostigamiento Psicológico Laboral e Institucional en Iberoamérica: Estado del arte y experiencias de intervención**. 1ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Sb editorial, 2015. p. 619–624.

FERRAZ, R. O. D. G. **Assédio Moral no Serviço Público (Violação da Dignidade Humana)**. 1ª ed. [s.l.] Clube de Autores, 2014.

FERREIRA, J. B. *et al.* Situações de assédio moral a trabalhadores anistiados políticos de uma empresa pública. **Psicologia em Revista**, v. 12, n. 20, p. 215–233, 2000.

FERRIS, G. R. *et al.* Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. **Leadership Quarterly**, v. 18, n. 3, p. 195–206, 2007.

FLICK, U. **An Introduction To Qualitative Fourth Edition**. 4 th ed. [s.l.] SAGE Publications Ltd, 2009.

FLORES, M.; ALMEGUA, M. Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas. **Revista Innovar Journal**, 2007.

FRANCO, T. C. R.; RIBEIRO, T. C. **Implicações do assédio moral entre discentes e docentes no ambiente da escola**. [s.l.] Universidade Federal do Piauí, 8 jan. 2009.

FREITAS, J. A. R. DE. **Violência no trabalho docente em uma universidade pública: da demanda inicial sobre assédio moral ao problema real da precarização do trabalho**. [s.l.] FAE Centro Universitário, 2013.

FREITAS, M. E. DE. Existe uma saúde moral nas organizações? **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 13–27, mar. 2005.

FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 8–19, 2001.

FREITAS, M. E. DE.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. 5ª reimpre ed. [s.l.] Cengage Learning, 2017.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: Boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, v. 18, n. 2, p. 7–22, 2011.

GALLINDO, L. P. Assédio moral nas instituições de ensino - Bullying. **Revista Partes**, p. 1–100, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILLEN, P. A. *et al.* Interventions for prevention of bullying in the workplace. **Cochrane Database of Systematic Reviews**, 30 jan. 2017.

GLAMBEK, M.; SKOGSTAD, A.; EINARSEN, S. Do the bullies survive? A five-year, three-wave prospective study of indicators of expulsion in working life among perpetrators of workplace bullying. **Industrial health**, v. 54, n. 1, p. 68–73, 2016.

GOMES, L. F. G. **ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO : estudo com servidores de uma IFES em Minas Gerais Belo Horizonte**. [s.l.] CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES, 2018.

GOMES, R. Análise e Interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. DE S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. (Eds.). **Pesquisa Social - Teoria, método e criatividade**. 28ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2009. p. 79–108.

GOMEZ, C. M. Saúde, trabalho e direito: uma trajetória crítica e a crítica de uma trajetória. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 10, n. 1, p. 177–178, jun. 2012.

GOOGLE. **Formulários Google: crie e analise pesquisas gratuitamente.** Disponível em: <https://www.google.com/forms/about/>. Acesso em: 11 jul. 2018.

GOSDAL, T. C. *et al.* Introdução. In: OSDAL, T. C.; SOBOLL, L. A. P. (Eds.). **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. 1ª ed. São Paulo - SP: LTr, 2009. p. 13–15.

GOUVEIA, E. M. DE L. *et al.* Assédio Moral: Compreensão de Estudantes de Enfermagem. **Revista Enfermagem UERJ**, v. 20, n. 2, p. 161–166, 2012.

GUIMARÃES, C. A.; CANÇADO, V. L.; LIMA, R. DE J. C. Workplace moral harassment and its consequences: A case study in a federal higher education institution. **Revista de Administração**, p. 151–164, 2016.

HELOANI, J. R. M.; BARRETO, M. M. S. Assédio moral nas relações sociais no âmbito das instituições públicas. In: SILVA, E. F. *et al.* (Eds.). **Estado, poder e assédio - Relações de trabalho na administração pública.** 1. ed. Curitiba: Kairós Edições, 2015. p. 145–162.

HELOANI, R. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 1–8, 2004.

HELOANI, R. A dança da garrafa: assédio moral nas organizações. **GV Executivo**, v. 10, n. 1, p. 50–53, 2011.

HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio Moral - Gestão por Humilhação**. Curitiba: Juruá Editora, 2018.

HIRIGOYEN, M.-F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 3ª ed. São Paulo - SP: Ed. Bertrand do Brasil, 2006.

HIRIGOYEN, M.-F. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 15ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. **Online Readings**

in Psychology and Culture, v. 2, n. 1, 1 dez. 2011.

ILO. **Framework Guidelines to address workplace violence in the Health sector**. 1st. ed. Geneva: International Labour Office , 2002.

ILO. **Violence and Harassment Against Women and Men in the world work - Trade Union Perspectives and Actins**. 1st. ed. Geneva: ILO Publications (Rights, 2017.

JACOBSON, K. J.; HOOD, J. N.; VAN BUREN, H. J. Workplace bullying across cultures. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 14, n. 1, p. 47–65, 14 abr. 2014.

JACOBY, A. R.; MONTEIRO, J. K. Mobbing of working students. **Paideia**, v. 24, n. 57, p. 39–47, 2014.

JUSTICIA, F. J. *et al.* El fenómeno del acoso laboral entre los trabajadores de la universidad. **Psicologia em Estudo**, v. 12, n. 3, p. 457–463, dez. 2007.

KATREIN, C. S.; MARCASSA, L. P. Assédio Moral no Cenário de Precarização e Desprofissionalização da Educação Pública. In: GEDIEL, J. A. P. *et al.* (Eds.). **Estratégias autoritárias do Estado empregador: assédio e resistências**. 1ª ed. Curitiba: Kaygangue, 2017. p. 133–153.

KEMP, V. Antecedents, consequences and interventions for workplace bullying. **Current Opinion in Psychiatry**, v. 27, n. 5, p. 364–368, 2014.

KINGDON, J. Juntando as coisas. In: ENRIQUE, S.; FERRAREZI, E. (Eds.). **Políticas Públicas: coletânia**. [s.l.] Enap, v. 1, 2006. v. 1p. 219–224.

LEYMANN, H. Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. **Violence and Victims**, v. 5, n. 2, 1990.

LEYMANN, H. The Content and Development of Mobbing at Work. **European journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, p. 165–184, jun. 1996.

MACHADO, D. D. Q.; IPIRANGA, A. S. R.; MATOS, F. R. N. "Quero Matar Meu Chefe": Retaliação E Ações De Assédio Moral. **Pretexto**, v. 14, n. 1, p. 52–70, 2012.

MACIEL, R. H. *et al.* Auto Relato De Situações Constrangedoras No Trabalho E Assédio Moral Nos Bancários: Uma Fotografia. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 2, p. 117–128, dez. 2007.

MARQUES, R. C. *et al.* Assédio moral nas residências médica e não médica de um hospital de ensino. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 36, n. 3, p. 401–406, 2012.

MARTIN, M. M.; GOODBOY, A. K.; JOHNSON, Z. D. When Professors Bully Graduate Students: Effects on Student Interest, Instructional Dissent, and Intentions to Leave Graduate Education. **Communication Education**, v. 64, n. 4, p. 438–454, 2015.

MARTIN, F. P. SAINT. Sobre la titulación en las licenciaturas de una universidad pública. El altísimo costo de asumir propuestas de mejora como desafíos a derrota. In: BUSTOS, E. *et al.* (Eds.). **Hostigamiento psicológico laboral e institucional en Iberoamérica: estado del arte y experiencias de intervención**. 1ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Sb editorial, 2015. p. 577–594.

MARTININGO FILHO, A. **Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral no trabalho e o papel da área de gestão de pessoas**. [s.l.] UNB, 2007.

MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, p. 11–34, 2008.

MARTINS, S. P. **Direito do Trabalho**. 28ª ed. São Paulo: [s.n.].

MARTINS, S. P. **Assédio Moral no Emprego**. 5ª ed. São Paulo/SP: Saraiva jur, 2017.

MATTHIESEN, S. B.; EINARSEN, S. S. S. Bullying in the Workplace: Definition, Prevalence, Antecedents and Consequences. **International Journal of Organization Theory and Behavior**, v. 13, n. 2, p. 202–248, 2010.

MEDEIROS, A. A. K.; FARAH, M. F. S. Políticas públicas e organizações culturais: o caso do programa Cultura Viva. **Revista do Serviço Público**, v. 65, n. 1, p. 7–24, 2014.

MEIRIÑO, M. J.; MÉXAS, M. P. ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES E SEUS IMPACTOS. **Revista Gestão Organizacional**, v. 10, n. 1, p. 46–66, 2017.

MERILÄINEN, M. *et al.* Bullying and inappropriate behaviour among faculty personnel. **Policy Futures in Education**, v. 14, n. 6, 2016.

MILES, M.; HUBERMAN, M.; SALDANA, J. **Qualitative data analysis : a methods sourcebook**. 3 rd ed. [s.l.] Sage Publications, 2014. v. 1

MUNIZ, J. A.; MACHADO, F. O.; VIEIRA, D. T. Assédio Moral na Universidade: Um Estudo de Caso em Pernambuco. **VIII Convibra Administração - Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, 2011.

NASCIMENTO, D. A.; ARAÚJO, F. W. C. Assédio moral entre docentes da Universidade Federal do Piauí : sua promoção e seus males na pátria sertaneja. **Andes-SN**, n. ago, p. 58–69, 2014.

NEPPOT. **Legislação**. Disponível em: <http://neppot.ufsc.br/?page_id=95>. Acesso em: 23 jun. 2018.

NEVES, L. F. F. **UFG - Universidade Federal de Goiás - Consuni aprova resolução contra assédio moral, sexual e preconceito**. Disponível em: <https://www.ufg.br/n/97344-consuni-aprova-resolucao-contra-assedio-moral-sexual-e-preconceito>. Acesso em: 14 ago. 2018.

NEVES, L. F. F. **UFG - Universidade Federal de Goiás - UFG lança campanha para combater assédio moral**. Disponível em: <https://www.ufg.br/n/112111-ufg-lanca-campanha-para-combater-assedio-moral>. Acesso em: 8 dez. 2018.

NIELSEN, M. B. *et al.* Does exposure to bullying behaviors at the workplace contribute to later suicidal ideation? A three-wave longitudinal study. **Scand J Work Environ Health Scand J Work Environ Health Scand J Work Environ Health.3554 Scand J Work Environ Heath**, v. 424242, n. 4233, 2016.

NUNES, T. S. **Assédio moral no trabalho: o contexto dos servidores da Universidade**

Federal de Santa Catarina. [s.l.] Florianópolis, SC, 2011.

NUNES, T. S. **A Influência Da Cultura Organizacional Na Ocorrência Do Assédio Moral No Trabalho Na**. [s.l.] Universidade Federal De Santa Catarina, 2016.

NUNES, T. S.; NETO, G. A. R. M. **Assédio Moral na Pós-Graduação: do Abuso de Poder à Recusa a Diferença**. EnANPAD 2018. **Anais**...Curitiba - PR: 2018

NUNES, T. S.; TOLFO, S. D. R.; ESPINOSA, L. M. C. A percepção de servidores universitários sobre as políticas, ações e discursos institucionais sobre o assédio moral no trabalho. **Revista Organizações em Contexto**, v. 15, n. 29, p. 191, 4 fev. 2019.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. 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, T. S.; TOLFO, S. R. O Assédio Moral no Contexto Universitário: uma discussão necessária. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 41, p. 21–36, 17 abr. 2015.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; NUNES, L. S. Assédio Moral em Universidade: A Violência Identificada por Servidores Docentes e Técnico-Administrativos. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 18, p. 25–61, 31 dez. 2013.

OMS. **PRIMA-EF: orientações do modelo europeu para a gestão de riscos psicossociais: um recurso para empregadores e representantes dos trabalhadores.** Brasília: SESI, 2011. v. 9

PADILHA, V. Capitalismo, modelos de gestão e assédio moral no trabalho. In: **Antimanual de gestão: desconstruindo os discursos do management**. 1ª ed. São Paulo - SP: Ideias& Letras, 2015. p. 127–157.

PAIXÃO, R. B. *et al.* Por que ocorre? Como lidar? A percepção de professores de graduação em Administração sobre o assédio moral. **Revista de Administração (FEA-USP)**, v. 48, n. 3, p. 516–529, 2013.

PAIXÃO, R. B. *et al.* O Constructo Assédio Moral na Relação Aluno-Professor na Perspectiva de Professores Universitários. **REGE. Revista de Gestão USP**, v. 21, n. 3, p. 415–432, 2014.

PALLESEN, S. *et al.* An Experimental Study on the Attribution of Personality Traits to Bullies and Targets in a Workplace Setting. **Frontiers in Psychology**, v. 8, p. 1045, 22 jun. 2017.

PAMPLONA FILHO, R. A distinção do assédio moral de figuras afins. **Revista Jurídica da Presidência**, v. 14, n. 104, p. 581–607, 2013.

PASSOS, M. F.; JACOB, A. L. O modelo dos cinco grandes fatores de personalidade: revisão de literatura. **Peritia**, v. 21, n. January 2014, p. 13–21, 2014.

PAULA, A. P. P. DE. **Teoria Crítica nas organizações - Coleção Debates Em Administração**. 1ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PEDROSO, V. G. *et al.* Aspectos conceituais de assédio moral: um estudo exploratório. **Revista de Administração e Saúde**, v. 8, n. 33, p. 139–147, 2006.

PELLEGRINI, P. G.; GONÇALVES, J.; TOLFO, S. R. Repercussions of Workplace Bullying on Marital Relationships. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, p. 1–39, 2016.

PHEKO, M. M.; MONTEIRO, N. M.; SEGOPOLO, M. T. When work hurts: A conceptual framework explaining how organizational culture may perpetuate workplace bullying. **Journal of Human Behavior in the Social Environment**, v. 27, n. 6, p. 571–588, 2017.

PINTO, R. D. A. B.; PAULA, A. P. P. DE. Do assédio moral à violência interpessoal: relatos sobre uma empresa júnior. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 3, p. 340–355, 2013.

PRIOSTE, S. Dignidade Humana e o Trabalho penoso. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região**, n. 33, p. 221–237, 2008.

RICHARDSON, R. J. *et al*. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.

RIGOTTO, R. M.; MACIEL, R. H.; BORSOI, I. C. F. Produtividade, pressão e humilhação no trabalho: os trabalhadores e as novas fábricas de calçados no Ceará. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 35, n. 122, p. 217–228, 2010.

RILEY, D.; DUNCAN, D. J.; EDWARDS, J. Journal of Educational Administration Staff bullying in Australian schools. **Journal of Educational Administration Journal of Educational Administration An International Journal Iss**, v. 49, n. 3, p. 255–272, 2011.

RODRIGUES, M.; FREITAS, M. E. Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 2, p. 284–301, jun. 2014.

SALES, E. D. S. **A sindicância administrativa se diferencia do processo administrativo disciplinar**. Disponível em: <https://advedu.jusbrasil.com.br/artigos/374785569/a-sindicancia-administrativa-se-diferencia-do-processo-administrativo-disciplinar>. Acesso em: 4 mar. 2019.

SAMNANI, A.-K. K.; SINGH, P. 20 Years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. nov. 2012, p. 581–589.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. 5 th ed. [s.l.] Pearson Education, 2009.

SAUNDERS, M. N. K.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 7th. ed. [s.l.] Pearson Education, 2016.

SAVIANI, D. O Trabalho como principio educativo frente as novas tecnologias. **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes**, p. 147–164, 1994.

SCHATZMAM, M. *et al*. Aspectos definidores do assédio moral. In: GOSDAL, T. C.; SOBOLL, L. A. P. (Eds.). **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2009. p. 17–32.

Search. Disponível em: <https://help-nv.qsrinternational.com/12/win/v12.1.55-

d3ea61/Content/Search.htm#search-cases>. Acesso em: 17 jan. 2019.

SHEEHAN, M. *et al.* **A Model for Assessing the Impacts and Costs of Workplace BullyingStanding Conference on Organisational Symbolism (SCOS), Trinity College Dublin**Dublin, 2001.

SILVA, J. L. A. DA; SZESZ, A. C. M. B. Assédio Moral Institucional – do Estado Empregador e da Reforma Administrativa (EC 19/98) – e Suas Consequências. In: GEDIEL, J. A. P. *et al.* (Eds.). **Estado, Poder e Assédio: relações de trabalho na administração pública**. 1ª ed. Curitiba: Kairós Edições, 2015. p. 237–249.

SILVA, E. F.; STRAPAZZON, C. L. Estabilidade e democracia na administração pública: o assédio à luz do direito constitucional. In: SILVA, E. F. *et al.* (Eds.). **Estado, Poder e Assédio: relações de trabalho na administração pública**. 1. ed. Kairós Edições, 2015. p. 127–144.

SILVA, I. V. *et al*. Características psicométricas do Negative Acts Questionnaire para detecção do assédio moral no trabalho: estudo avaliativo do instrumento com uma amostra de servidores estaduais da saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 42, n. 0, 2017.

SILVA JUNIOR, A. F. *et al*. Assédio Moral: um estudo de caso no setor de mineração. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 9, n. 2, p. 111–125, 2008.

SILVA, K. **ASSÉDIO MORAL E SOFRIMENTO NO TRABALHO DE PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS EM MANAUS**. [s.l.] Universidade Federal do Amazonas, 2016.

SITE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO. **Assédio moral no trabalho: chega de humilhações!** Disponível em: <http://www.assediomoral.org/>. Acesso em: 10 dez. 2017a.

SITE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO. **Assédio moral : risco não visível no ambiente de trabalho**. Disponível em: <http://www.assediomoral.org/spip.php?article372>. Acesso em: 16 fev. 2018b.

SOARES, A. As origens do conceito de assédio moral no trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 37, n. 126, p. 284–286, 2012.

SOARES, A.; OLIVEIRA, J. A. Assédio moral no trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 37, n. 126, p. 195–202, 2012.

SOARES, F. C. **Assédio moral na administração pública e a responsabilidade civil do estado**. [s.l.] Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2015.

SOBOLL, L. A.; MIARA, T.; MOSCALEWSKY, J. A questão da intencionalidade no assédio moral. **Trabalho (En)Cena**, v. 2, n. 2, p. 03, 12 dez. 2017.

SOBOLL, L. A. P. **Assédio moral/organizacional - Uma análise da organização do trabalho**. 1ª ed. Itativa/SP: Casa do Psicólogo Livraria e Editora Ltda., 2008.

SOBOLL, L. A. P. *et al.* Situações distintas do assédio moral. In: SOBOLL, L.; GOSDAL, T. (Eds.). **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2009. p. 42–51.

SOBOLL, L. A. P. Assédio moral e organizacional na perspectiva psicossocial: critérios

obrigatórios e complementares. In: SOBOLL, L. A. P. (Ed.). **Intervenções em Assédio Moral e Organizacional**. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2017. p. 13–22.

SOUZA, C. D. DE. **DIAGNÓSTICO DO ENFRENTAMENTO AO ASSÉDIO MORAL EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**. [s.l.] Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2018.

SUBIRATS, J. Definición del problema, relevancia pública y formación de la agenda de actuación de los poderes públicos. In: SARAVIA, E.; FERRAREZI, E. (ORGZ. (Eds.). **Políticas públicas: coletânea**. Brasília: Enap, v. 1, 2006. p. 199–218.

TEIXEIRA, R. DE F.; REIS, M. C. DOS; SANTOS, L. M. L. DOS. Assédio moral no trabalho: um estudo sobre as práticas de prevenção e combate ao fenômeno em empresas do norte do Paraná. **Rev. Adm. UFSM**, v. 6, n. 4, p. 658–671, 2013.

TOLFO, S. R. Assédio moral no trabalho e cultura organizacional em Universidade Pública. In: TOLFO, S. D. R. (Ed.). **Acoso Laboral y Institucional**. 1ª ed. São Paulo: [s.n.]. p. 84–92.

TOLFO, S. R.; NUNES, T. Serviço público e assédio moral no trabalho: paradoxos entre a racionalidade das regras e a informalidade. In: GEDIEL, J. A. P. *et al.* (Eds.). **Estratégias autoritáriado Estado empregador: assédio e resistências**. 1. ed. Curitiba: Kaygangue, 2017. p. 155–174.

TOLFO, S. R.; NUNES, T. S.; FABRO, A. C. Assédio moral no trabalho: identificando possibilidades de intervenção. In: TOLFO, S. DA R.; OLIVEIRA, R. T. (Eds.). **Assédio moral no trabalho: características e intervenções**. 1ª ed. Florianopólis: [s.n.]. p. 141–168.

UFG. **Carta de Serviços ao Cidadão**. Goiânia: [s.n.]. Disponível em: <http://www.ufg.br/page.php?>. Acesso em: 11 ago. 2018.

UFG. **Resolução Conjunta - CONSUMI/CEPEC/CONSELHO DE CURADORES Nº 01/2015**. Goiânia: [s.n.]. Disponível em: <https://www.ufg.br/up/1/o/RESOLUCAO-3CO-01-2015.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2018.

UFG. **Regional Goiás - Universidade Federal de Goiás - Histórico**. Disponível em: <https://www.goias.ufg.br/p/11739-historico>. Acesso em: 11 ago. 2018.

UFG. Resolução CONSUNI Nº 12 / 2017. **Dispõe sobre normas e procedimentos a serem adotados em casos de assédio moral, sexual e quaisquer formas de preconceito, no âmbito da Universidade Federal de Goiás.**, p. 3–6, 2017a.

UFG. **UFG - Universidade Federal de Goiás - Regional Catalão**. Disponível em: <https://www.ufg.br/p/6415-regional-catalao>. Acesso em: 11 ago. 2018b.

UFG. **Regional Jataí - Universidade Federal de Goiás - Histórico**. Disponível em: <https://www.jatai.ufg.br/p/1889-historico>. Acesso em: 11 ago. 2018c.

UFG. **UFG - Universidade Federal de Goiás**. Disponível em: <https://www.ufg.br/>. Acesso em: 7 mar. 2018a.

UFG. **UFG - Regional Catalão - História**. Disponível em: <https://www.catalao.ufg.br/p/6189-historia>. Acesso em: 11 ago. 2018b.

UFG - CDPA. **Coordenação de Processos Administrativos - Acompanhamento de processos investigativos e disciplinares de assédio moral, sexual e discriminação**. Disponível em: <https://www.cdpa.ufg.br/n/106950-acompanhamento-de-processos-investigativos-e-disciplinares-de-assedio-moral-sexual-e-discriminacao>. Acesso em: 28 out. 2018a.

UFG - CDPA. **Dados semestral sobre processos de Assédio Moral**. Disponível em: <https://www.cdpa.ufg.br/up/137/o/Assédio_Moral_1.pdf?1528747614>. Acesso em: 13 ago. 2018b.

UFG - OUVIDORIA. **UFG - Ouvidoria - Denúncias**. Disponível em: <https://ouvidoria.ufg.br/p/17748-denuncias>. Acesso em: 13 ago. 2018a.

UFG - OUVIDORIA. **UFG - Ouvidoria - O que fazer em caso de assédio moral ou sexual**. Disponível em: <https://ouvidoria.ufg.br/p/17746-o-que-fazer-em-caso-de-assedio-moral-ou-sexual>. Acesso em: 13 ago. 2018b.

UFG - OUVIDORIA. **UFG - Ouvidoria - Assédio Moral**. Disponível em: <https://ouvidoria.ufg.br/p/17744-assedio-moral>. Acesso em: 13 ago. 2018a.

UFG - OUVIDORIA. **UFG - Ouvidoria - Fluxograma - Assédio**. Disponível em: <https://ouvidoria.ufg.br/p/24000-fluxograma-assedio>. Acesso em: 13 ago. 2018b.

UFG - PROGRAD. **PROGRAD - Pró-Reitoria de Graduação - Cursos de graduação**. Disponível em: <https://www.prograd.ufg.br/p/12107-cursos-de-graduacao>. Acesso em: 8 dez. 2018.

UFG - PRPG. **PRPG - Pró-Reitoria de Pós-Graduação - Programas de mestrado e doutorado da UFG**. Disponível em: <https://prpg.ufg.br/p/24960-programas-de-mestrado-e-doutorado-da-ufg>. Acesso em: 8 dez. 2018.

VALADÃO JÚNIOR, V. M. *et al*. Assédio moral no trabalho: dilacerando oportunidades. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 19–39, mar. 2015.

VALENTIM, I. V. L. Between Academic Pimping and Moral Harassment in Higher Education: an Autoethnography in a Brazilian Public University. **Journal of Academic Ethics**, v. 16, n. 2, p. 151–171, 12 jun. 2018.

VASCONCELOS, Y. L. Mobbing in corporation environments. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 821–851, dez. 2015.

VASCONCELOS, Y. L.; VASCONCELOS, Y. L. **Assédio moral nos ambientes corporativos**. [s.l.] Fundação Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 2015. v. 13

VEIGA, P. DA. **UFG - Ouvidoria - Comunidade universitária discute assédio**. Disponível em: <https://ouvidoria.ufg.br/n/99604-comunidade-universitaria-discute-assedio>. Acesso em: 2 dez. 2017.

VENETOKLIS, T.; KETTUNEN, P. Workplace Bullying in the Finnish Public Sector: Who, Me? **Review of Public Personnel Administration**, v. 36, n. 4, p. 370–395, 1 dez. 2016.

VENTURA, E. F. *et al.* Assédio moral e seu dano na saúde mental dos indivíduos. **RAHIS**, v. 14, n. 4, 21 maio 2018.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2005.

VIEIRA, C. E. C.; LIMA, F. DE P. A.; LIMA, M. E. A. E se o assédio não fosse moral?: perspectivas de análise de conflitos interpessoais em situações de trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 37, n. 126, p. 256–268, dez. 2012.

VIEIRA, H. S.; NAJBERG, E. A política de combate e prevenção ao assédio moral nas Universidades Federais. **EnANPAD 2018**, p. 1–13, 2018a.

VIEIRA, H. S.; NAJBERG, E. **A POLÍTICA DE COMBATE E PREVENÇÃO AO ASSÉDIO MORAL NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS**. V Encontro Brasileiro de Administração Pública. **Anais**...4 abr. 2018bDisponível em: <http://www.ebap.ufv.br/index.php/ebap/vebap/paper/view/58>. Acesso em: 3 jul. 2018

WHO. Workers' health : Global Plan of Action - Sixtieth World Health Assembly. **World Health Organisation**, p. 12, 2007.

WOODROW, C.; GUEST, D. E. Leadership and approaches to the management of workplace bullying. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 26, n. 2, p. 221–233, 2017.

ZANIN, F. C. *et al.* Modificações Neoliberais na Universidade Pública Brasileira: cenário propício para o assédio moral no trabalho. In: SILVA, E. F. *et al.* (Eds.). **Estado, Poder e Assédio: relações de trabalho na administração pública.** Curitiba: kairós, 2015. p. 185–204.

ZANIN, F. C.; KUNZLE, L. A. Assédio Moral no Trabalho no Setor Público: contextualização em uma universidade pública brasileira. In: VILLAR, E. B. *et al.* (Eds.). **Hostigamiento Psicológico Laboral e Institucional en Iberoamérica: estado del arte y experiencias de intervención**. 1ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Sb editorial, 2015. p. 221–231.

ZAPF, D. Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. **International Journal of Manpower**, v. 201, n. 12, p. 70–85, 1999a.

ZAPF, D. Mobbing in Organisationen Uberblick zum Stand der Forschung. **Zeitschrift f¨ur Arbeits- und Organisationspsychologie**, v. 43, p. 1–25, 1999b.

ZAPF, D. *et al.* Empirical Findings on Prevalence and Risk Groups of Bullying in the Workplace. In: EINARSEN, S. *et al.* (Eds.). **Bullying and harassment in the workplace**. 2nd. ed. [s.l.] Taylor & Francis, 2011. p. 75–105.

ZAPF, D.; GROSS, C. Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 10, n. 4, p. 497–522, 10 dez. 2001.

ZAPF, D.; KNORZ, C.; KULLA, M. On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, p. 215–237, 1996.

APÊNDICES

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Goiás - UFG
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas
Programa de Pós-Graduação em Administração

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você/Sr./Sra. está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa intitulada "**A VISÃO SOBRE O ASSÉDIO MORAL DOS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**". Meu nome é **Heloísa de Sousa Vieira**, sou a pesquisadora responsável e **Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFG.** Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se você aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está impresso em duas vias, sendo que uma delas é sua e a outra pertence à pesquisadora responsável. Esclareço que em caso de recusa na participação você não será penalizado (a) de forma alguma. Mas se aceitar participar, as dúvidas *sobre a pesquisa* poderão ser esclarecidas pela pesquisadora responsável, via e-mail (**asioleh7@yahoo.com.br**) e, inclusive, sob forma de ligação de WhatsApp, através do seguinte contato telefônico: **(62) 99965-9667**. Ao persistirem as dúvidas *sobre os seus direitos* como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o **Comitê de Ética em Pesquisa** da Universidade Federal de Goiás, pelo telefone (62) 3521-1215.

1. Informações Importantes sobre a Pesquisa:

1.1 **Título:** A VISÃO SOBRE O ASSÉDIO MORAL DOS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

1.1.1 **Justificativa e objetivo:** Este trabalho tem por objetivo avaliar a visão sobre o assédio moral dos servidores de uma instituição federal de ensino superior, em que há uma política antiassédio implementada. E como objetivos específicos têm-se:

- Caracterizar o que é assédio moral e o que não é assédio moral;
- Caracterizar a política de assédio moral dentro da IFES;
- Caracterizar o contexto da IFES investigada.

1.1.2 Com o intuito de avaliar se a visão dos servidores sobre o tema reflete as ações da instituição no combate e prevenção ao assédio moral e debater possíveis alternativas para prevenção e combate, caso seja observado que mesmo diante de ações e das discussões sobre o assédio moral, estes ainda possuem uma visão deficiente sobre o tema. Pois ao discutir sobre a visão do assédio moral também se discute se a política que possa ter sido implementada na organização está sendo eficaz e, espera-se que com o resultado do trabalho uma seja discutida pela instituição.

1.2 **Procedimentos utilizados da pesquisa**: Para a pesquisa será empregue um questionário on-line, veiculado pela plataforma Google Docs. O acesso ao questionário será enviado, por meio de e-mail, a todos os servidores efetivos, da regional escolhida da IFES. Para evitar que a mesma pessoa responda mais de uma vez o questionário será selecionado nas configurações a opção de limitar a uma resposta por participante.

O questionário será dividido em cinco seções, a primeira com um resumo do que se trata o trabalho e do termo de consentimento. A segunda contém perguntas sociodemográficas. A terceira aborda questões sobre o assédio moral, suas características, causas e consequências. A quarta seção trará perguntas referentes à política de combate e prevenção ao assédio moral existente na instituição, assim como das ações por estas desenvolvidas. E, por fim a última parte vem perguntando aos participantes se eles consentem em serem entrevistados e se sim que deixem seu e-mail.

As perguntas serão feitas nas três modalidades possíveis: abertas, em que o participante dará a sua própria resposta, de acordo com o seu entendimento; fechadas, aonde são dadas aos participantes alternativas para que ele escolha a que mais lhe convier. E, também se fará perguntas dependentes, que serão respondidas a depender do que foi respondido em questão anterior.

Ao clicar no botão enviar, ao final do questionário, será gerado, automaticamente, um documento com as repostas dos participantes. Contudo, a página com as respostas poderá ser observada somente pelos pesquisadores com acesso autorizado, o que garante o anonimato dos participantes e o sigilo das informações

1.3 Não será feito pagamento pela participação da pesquisa nem ressarcimento das despesas decorrentes da cooperação com a pesquisa realizada.

1.4 Está garantido o sigilo que assegure a privacidade e o anonimato dos/as participante/s.

1.5 Os resultados da pesquisa serão tornados públicos, mesmo sendo o participante favorável ou não a estes.

1.6 Os resultados serão tornados públicos com a divulgação da dissertação resultante desta pesquisa, e possíveis artigos gerados por ela.

APÊNDICE B – E-MAIL ENVIADO AOS SERVIDORES

Bom dia,

Meu nome é **Heloísa de Sousa Vieira**, sou a pesquisadora responsável e mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFG e estou realizando um estudo intitulado "**Avaliação da Visão dos Servidores de uma Instituição Federal De Ensino Superior Sobre O Assédio Moral**". Venho lhe convidar a participar, voluntariamente, desta pesquisa que tem o intuito discutir e subsidiar políticas institucionais. Entretanto, em caso de recusa na participação, não haverá nenhuma penalização.

Após ler os esclarecimentos e informações sobre a pesquisa, que estão em anexo, se você aceitar fazer parte do estudo, ao final deste documento, acesse o link para a pesquisa.

Esclareço que em caso de recusa na participação você não será penalizado (a) de forma alguma. Mas se aceitar participar, as dúvidas *sobre a pesquisa* poderão ser esclarecidas pela pesquisadora responsável, via e-mail (**asioleh7@yahoo.com.br**) e, inclusive, sob forma de ligação de WhatsApp, através do seguinte contato telefônico: **(62) 99965-9667**. Ao persistirem as dúvidas *sobre os seus direitos* como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o **Comitê de Ética em Pesquisa** da Universidade Federal de Goiás, pelo telefone (62) 3521-1215.

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética da UFG sob o número de parecer: 2.833.688

Agradeço desde já sua participação e colaboração!

Cordialmente,

Heloísa de Sousa Vieira

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFG

Link para a pesquisa: Avaliação da Visão dos Servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior Sobre o Assédio Moral

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO

Avaliação da Visão dos Servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior Sobre o Assédio Moral

Desta forma, este trabalho tem por objetivo avaliar a visão sobre o assédio moral dos servidores de uma instituição federal de ensino superior, em que há uma política antiassédio implementada. E como objetivos específicos têm-se:

1. Caracterizar o que é assédio moral e o que não é assédio moral;
2. Caracterizar a política de assédio moral dentro da IFES;
3. Caracterizar o contexto da IFES

Obrigada por participar de minha pesquisa.

Este trabalho foi aprovado pelo Comitê de Ética da UFG sob o número de parecer: 2.833.688

Ao clicar na próxima parte eu entendo que:

1) Estou participando de um estudo de pesquisa.

2) Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pela pesquisadora responsável sobre a pesquisa, os procedimentos e métodos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação no estudo.

3) Minha participação nesta pesquisa é voluntária e eu tenho a liberdade de a qualquer momento retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade, por qualquer motivo.

4) A minha identidade nãos será associada com as minhas respostas e toda informação que eu der vai permanecer anonima.

5) Foi me dado o nome e o e-mail da pesquisadora, Heloísa de Sousa Vieira (asioleh7@yahoo.com.br), a quem poderei contactar em caso de dúvidas

Declaro, portanto, que concordo com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito.

Página 1 de 5 PRÓXIMA

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. Denunciar abuso - Termos de Serviço

Google Formulários

Avaliação da Visão dos Servidores de uma Instituição Federal De Ensino Superior Sobre o Assédio Moral

Questionário Sócio Demográfico

1) Qual a sua idade?

- ◯ 20 ou menos
- ◯ de 21 - 25 anos
- ◯ de 26 - 30 anos
- ◯ de 31 - 35 anos
- ◯ de 36 - 40 anos
- ◯ de 41 - 45 anos
- ◯ de 46 - 50 anos
- ◯ de 51 - 55 anos
- ◯ de 56 - 60 anos
- ◯ de 61 - 65 anos
- ◯ mais de 65 anos

2) Sexo?

- ◯ Masculino
- ◯ Feminino
- ◯ Outros
- ◯ Prefiro não declarar

3) Qual a cor ou raça com a qual você se identifica?

- ◯ Amarela
- ◯ Branca
- ◯ Parda
- ◯ Negra
- ◯ Indigena
- ◯ Prefiro não declarar

4) Qual a sua última formação completa?

- ◯ Ensino Médio
- ◯ Graduação
- ◯ Pós Graduação - Especialização
- ◯ Pós Graduação - Mestrado
- ◯ Pós Graduação - Doutorado
- ◯ Outra

5) Há quanto tempo que está trabalhando na UFG?

- ◯ Menos de 01 ano
- ◯ de 01 a 05 anos
- ◯ de 05 a 10 anos
- ◯ de 10 a 15 anos
- ◯ de 15 a 20 anos
- ◯ de 20 a 25 anos
- ◯ Mais de 25 anos

7) Qual o seu cargo?

- ◯ Servidor técnico administrativo
- ◯ Servidor docente efetivo
- ◯ Outro:

8) Você exerce ou já exerceu função de chefia dentro da UFG?

- ◯ Sim
- ◯ Não

9) Qual o seu regime de trabalho?

- ◯ 20 H
- ◯ 40 H
- ◯ Dedicação Exclusiva

Página 2 de 5 VOLTAR PRÓXIMA

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Avaliação da Visão dos Servidores de uma Instituição Federal De Ensino Superior Sobre o Assédio Moral

Questionário sobre a visão do servidor sobre o assédio moral

1) O que você já ouviu falar sobre assédio moral?

Sua resposta

2) O que você entende por assédio moral?

Sua resposta

3) Cite situações de assédio moral no trabalho que você tenha presenciado dentro da UFG.

Sua resposta

4) Marque as situações que você considera que seja assédio moral no trabalho?

- [ ] Agredir uma pessoa em uma discussão
- [ ] Isolar uma pessoa do convívio com os demais
- [ ] Assediar sexualmente um subordinado
- [ ] Constantemente deixar de transmitir a uma pessoas, informações úteis para a realização de tarefas
- [ ] Fofocar, difamar e/ou espalhar boatos sobre uma pessoa
- [ ] Por os empregados para trabalhar em um prédio em más condições de funcionamento
- [ ] Xingar, gritar e brigar com uma pessoa constantemente
- [ ] Estar sempre criticando a vida privada da pessoa para os outros
- [ ] Gritar com uma pessoa no corredor
- [ ] Dar nota baixa a um funcionário improdutivo
- [ ] Perseguir um colega de trabalho
- [ ] Provocar a demissão de um colega por meio de intrigas
- [ ] Ter um comportamento ditatorial com seus subordinados
- [ ] Constantemente se recusar a conversar com o colega, mesmo quando esse lhe dirige a palavra
- [ ] Criticar o trabalho do outro de forma injusta ou exagerada.
- [ ] Atribuir ao subordinado proposital e sistematicamente tarefas inferiores às suas competências

5) Na sua opinião, quem são as pessoas que praticam assédio moral?

- [ ] Chefia
- [ ] Colegas
- [ ] Subordinados
- [ ] Alunos
- [ ] Outro:

6) Quem você acredita que sejam as vítimas da agressão?

Sua resposta

7) O que leva a ocorrência do assédio moral no trabalho?

Sua resposta

8) Quais são as consequências da prática do assédio moral para a organização e para as pessoas envolvidas?

Sua resposta

9) O quanto as práticas de assédio moral são presentes no cotidiano do seu trabalho? Pontue de zero a 10 conforme:

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não existem	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Estão sempre presentes

10) Você considera que o assédio moral seja uma prática comum na Universidade?

- ○ Sim
- ○ Não

11) Explique o porquê de sua resposta na pergunta acima.

Sua resposta

12) Caso a Universidade fosse particular, você acredita que a situação seria diferente?

- ◯ Sim
- ◯ Não

13) Explique o porquê de sua resposta na pergunta acima.

Sua resposta

14) Você já presenciou ou tomou conhecimento de algum caso de assédio moral na Universidade?

- ◯ Sim
- ◯ Não

15) Caso tenha respondido sim, descreva o que aconteceu.

Sua resposta

16) Você, em algum momento, já sofreu assédio moral dentro da Universidade?

- ◯ Sim
- ◯ Não

17) Caso tenha respondido sim, descreva o que aconteceu.

Sua resposta

18) O que as pessoas devem fazer caso estejam diante de vivências de assédio moral no trabalho, no contexto da UFG?

Sua resposta

VOLTAR PRÓXIMA

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Avaliação da Visão dos Servidores de uma Instituição Federal De Ensino Superior Sobre o Assédio Moral

Questionário sobre o entendimento do servidor sobre a política antiassédio da Instituição.

19) Você já participou de alguma explicação sobre o tema assédio moral dentro da UFG, com abordagem sobre conceito e como proceder nos casos?

- ◯ Sim
- ◯ Não

20) O que você espera que seja feito em relação ao assédio moral?

Sua resposta

21) O que a UFG tem feito em relação a problemática do assédio moral?

Sua resposta

22) Quais destas ações de combate e prevenção ao assédio moral, você já tomou conhecimento da existência dentro da UFG?

- [ ] Nenhuma
- [ ] Normas que lidam com o assédio moral
- [ ] Plano de ação
- [ ] Comissão que trata sobre o assédio
- [ ] Campanha
- [ ] Seminário
- [ ] Debates / Palestras / Fórum / Mesa Redonda
- [ ] Curso de capacitação
- [ ] Evento
- [ ] Oficina/Wokshop
- [ ] Painel
- [ ] Cartilhas
- [ ] Material informativo de terceiros no site
- [ ] Acordo com terceiros se comprometendo a combater e prevenir o assédio moral
- [ ] Outro:

23) Você já participou de alguma ação de combate e prevenção ao assédio moral que promovido pela UFG?

- ○ Sim
- ○ Não

24) Caso tenha respondido sim, cite de quais ações antiassédios você participou.

Sua resposta

25) Caso tenha respondido não, diga o porquê de não ter participado.

Sua resposta

26) Você tomou conhecimento da implementação da Resolução 12/2017 do CONSUNI, que aborda o assédio moral, sexual e todas as formas de preconceito no âmbito da UFG?

- ◯ Sim
- ◯ Não

27) Caso tenha respondido sim no item anterior, qual a sua impressão sobre a Resolução 12/2017?

Sua resposta

Página 4 de 5 VOLTAR PRÓXIMA

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. Denunciar abuso - Termos de Serviço - Termos Adicionais

Google Formulários

Avaliação da Visão dos Servidores de uma Instituição Federal De Ensino Superior Sobre o Assédio Moral

*Obrigatório

Seção sem título

Você aceitaria ser entrevistado para falar mais sobre a sua visão sobre o assédio moral? Por meio dela eu poderia me aprofundar mais nos dados obtidos por este questionário. A entrevista será sigilosa e apenas com fins acadêmicos. *

- ◯ Sim
- ◯ Não

Caso responda sim, deixe seu e-mail abaixo.

Sua resposta

Ao final clique enviar.

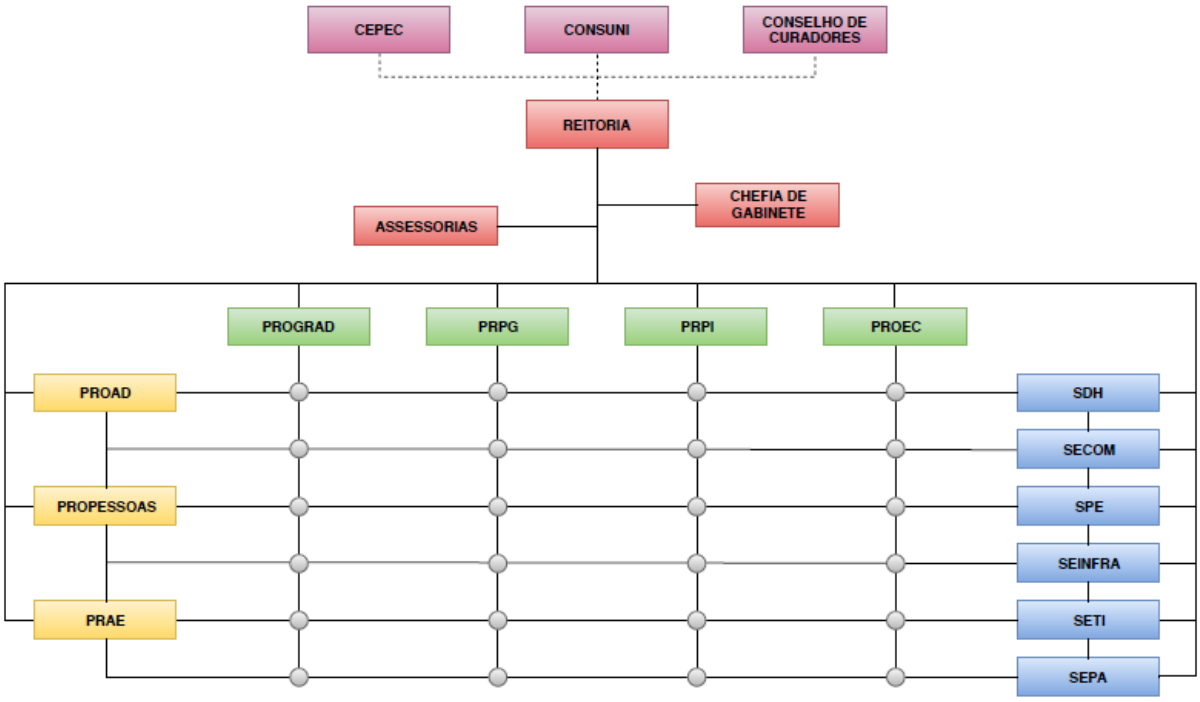
Muito obrigada pela sua colaboração!

Página 5 de 5 VOLTAR ENVIAR

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

ANEXOS

ANEXO A– ORGANOGRAMA GERAL DA UFG



CEPEC: CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA, EXTENSÃO E CULTURA
CONSUNI: CONSELHO UNIVERSITÁRIO
PROEC: PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E CULTURA
PROGRAD: PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
PRPG: PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PRPI: PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E INOVAÇÃO
PRAE: PRÓ-REITORIA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS
PROAD: PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

PROPESSOAS: PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
SDH: SECRETARIA DE PROMOÇÃO DA SEGURANÇA E DIREITOS HUMANOS
SECOM: SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO
SEINFRA: SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA
SEPA: SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO
SETI: SECRETARIA DE TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO
SPE: SECRETARIA DE PROJETOS ESPECIAIS

ANEXO B– RESOLUÇÃO CONSUNI Nº 12/1017

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

RESOLUÇÃO CONSUNI Nº 12/2017

Dispõe sobre normas e procedimentos a serem adotados em casos de assédio moral, sexual e quaisquer formas de preconceito, no âmbito da Universidade Federal de Goiás.

O **CONSELHO UNIVERSITÁRIO e o CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA, EXTENSÃO E CULTURA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS**,

No uso de suas atribuições legais, estatutárias e regimentais, reunidos em seção plenária realizada no dia 19 de maio de 2017, tendo em vista o que consta do processo número 23070.007499/2017-12,

R E S O L V E:

Art. 1º Instituir normas e procedimentos a serem adotados em casos de assédio moral, sexual e quaisquer formas de preconceito, no âmbito da Universidade Federal de Goiás (UFG).

Parágrafo único. Nos termos desta Resolução, entende-se como âmbito da UFG qualquer local onde sejam desenvolvidas atividades da Instituição relacionadas a Ensino, Pesquisa, Extensão, Cultura e Administração.

Art. 2º Considera-se assédio moral a prática abusiva, explícita ou velada, que se manifesta por meio de gestos, palavras e atos e que desrespeita, de forma sistemática e frequente, a integridade física e/ou psicológica de uma pessoa ou grupo, na relação entre membros da comunidade universitária, tais como:

I- chefe e subordinado/a;
II- professor/a e estudante;

III- colegas de igual nível hierárquico;

IV- um/a ou mais subordinados/as em relação à chefia; V- e outras relações.

Art. 3º São situações que caracterizam o assédio moral, entre outras:

I- deteriorar de forma proposital as condições de trabalho ou estudo de uma pessoa ou grupo específico;

II- desqualificar ou fazer críticas infundadas a alguém; isolar alguém do restante do grupo;

III- deixar de prestar informações necessárias à execução de alguma atividade;

IV- descumprir, ameaçar ou dificultar o usufruto de direitos, a exemplo de horários, férias, licenças, entre outros;

V- ofender, espalhar boatos, fazer críticas ou brincadeiras sobre a vida pessoal, particularidades físicas, emocionais e/ou sexuais de alguém.

Art. 4º Considera-se assédio sexual toda conduta com conotação sexual, não desejada pela vítima.

Art. 5º São situações que caracterizam assédio sexual, entre outras:

I- fazer insinuações de conotação sexual, por meio de comunicação verbal ou escrita, olhares, gestos, entre outras formas;

II- aproximar-se fisicamente de forma inoportuna, tocar ou criar situações de contato corporal, sem consentimento recíproco, com persistente conotação sexual;

III- constranger com piadas e frases de duplo sentido, fazer alusões que produzam embaraço e sensação de vulnerabilidade ou perguntas indiscretas sobre a vida privada;

IV- fazer ameaças de perdas significativas ou promessas de obtenção de benefícios em troca de favores sexuais;

V- violar o direito à liberdade sexual de colegas e interferir no desenvolvimento das atividades laborais da pessoa vítimada;

VI- criar um ambiente de trabalho intimidante, hostil e ofensivo, que vai resultar em obstáculos à igualdade entre os sexos, em decorrência de discursos e práticas sexistas e LGBTfóbicas.

Art. 6º Considera-se preconceito toda conduta que tenha por objetivo anular ou restringir o reconhecimento, gozo ou exercício, em igualdade de condições, de direitos humanos e liberdades fundamentais, a partir do entendimento de que certas características e/ou opções individuais seriam fundamento legítimo para a inferiorização de pessoas e grupos sociais.

Art. 7º São consideradas atitudes discriminatórias quaisquer manifestações baseadas em preconceitos de origem, raça, cor, sexo, identidade de gênero, orientação sexual, idade, condição física e intelectual, entre outros.

Art. 8º Por provocação da parte ofendida, por representação ou de ofício pela autoridade que tiver conhecimento da prática de assédio moral, sexual ou preconceito, a denúncia deve ser formalizada à Ouvidoria da UFG, diretamente ao Gabinete do Reitor ou à Direção da Regional da UFG.

§ 1º Para fazer a denúncia, é necessário formalizar, por escrito, a manifestação, sendo assegurado o sigilo de identidade, desde que solicitado.

§ 2º É necessário que os fatos sejam informados da forma mais completa possível, indicando o nome das pessoas envolvidas, local, data ou período, documentos, eventuais registros escritos, de áudio ou vídeo, e testemunhas, caso existentes.

§ 3º Quando houver envolvimento de criança e adolescentes estes devem estar acompanhados pelo responsável.

Art. 9º A Ouvidoria da UFG encaminhará imediatamente as denúncias relacionadas a assédio moral, sexual ou preconceito ao Gabinete do Reitor, para providências, conforme § 2º, do art. 1º, do Decreto nº 5.480/05, visando apurar os fatos, tendo em vista o disposto no art. 143, da Lei 8.112/90, e no art. 184, do Regimento Geral da UFG, abrindo-se uma sindicância ou um processo administrativo disciplinar, a depender do caso.

Art. 10. A sindicância ou o processo administrativo disciplinar será conduzido por uma comissão composta por até três servidores, ocupantes de cargo efetivo do quadro da Instituição, designados pelo reitor da UFG, que indicará, dentre eles, o seu presidente.

§ 1º As fases de um processo administrativo, prazos, julgamento e aplicação das penalidades devem seguir rito processual sobre a matéria, conforme disposto na Lei nº 8.112/1990, na Lei nº 9.784/1999 e no Estatuto e no Regimento da UFG.

§ 2º A Comissão responsável pelo processo administrativo terá seu trabalho concluído no prazo de sessenta (60) dias, podendo ser prorrogado por igual período, devendo apresentar parecer conclusivo, indicando, se for o caso, as penalidades cabíveis, entre as previstas no art. 11 desta Resolução, sem prejuízo das demais sanções previstas na legislação vigente.

Art. 11. Assédio moral, sexual e preconceito praticados por servidor/a docente ou técnico-administrativo em educação ou por estudante, nos termos desta Resolução, caracterizar-se-ão como infrações graves e sujeitarão o infrator às seguintes penalidades, nos termos da legislação vigente:

I- advertência;

II- suspensão por até noventa (90) dias;

III- destituição da função, cargo de direção ou demissão de acordo com a legislação, no caso de

servidor técnico-administrativo ou docente;

IV- exclusão da UFG, no caso de estudante.

Art. 12. Fica assegurado ao/à servidor/a técnico-administrativo, docente ou estudante da UFG acusado/a da prática de assédio moral, sexual ou preconceito o direito de ampla defesa e ao contraditório, em face das acusações que lhe forem imputadas, sob pena de nulidade.

Art. 13. Nenhum/a servidor/a técnico-administrativo em educação, docente ou estudante da UFG poderá sofrer qualquer espécie de constrangimento ou sanção por ter denunciado ou testemunhado atitudes definidas nesta Resolução, salvo em caso comprovado de relato inverídico ou má-fé.

Art. 14. Será constituída uma comissão permanente de acompanhamento de denúncias e processos administrativos relacionados a questões de assédio moral, sexual e preconceito e para propor campanhas educativas e ações preventivas.

§ 1º A comissão mencionada no *caput* deste artigo será composta por representantes indicados por órgãos da gestão e pelas entidades representativas de cada categoria, sendo:

I- um representante do Gabinete da Reitoria, como presidente;

II- um representante da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos (Prodirh);

III- um representante do Sindicato dos Trabalhadores Técnico- Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino Superior do Estado de Goiás (Sint-Ifes-GO);

IV- um representante do Sindicato dos Docentes da Universidade Federal de Goiás (Adufg Sindicato);

V- um representante do Diretório Central dos Estudantes (DCE);

VI- um representante da Associação de Pós-Graduandos da UFG;

VII- um membro da CDPA;

VIII- um representante de cada uma das regionais fora de sede.

§ 2º As regionais fora de sede poderão criar comissões com os objetivos definidos no *caput* deste artigo com composição a ser definida pelo Conselho Gestor.

Art. 15. As vítimas de assédio ou preconceito poderão ser encaminhadas, a pedido, com prioridade no atendimento, ao Programa Saudavelmente, da Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade Universitária (Procom), ou ao Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH), da Prodirh, para apoio psicológico.

Art. 16. Caso haja necessidade de preservação da integridade da vítima durante o período da sindicância ou processo administrativo disciplinar, a autoridade competente poderá solicitar a remoção da vítima ou do/a acusado/a de sua unidade/órgão de origem, em caráter provisório ou, se for o caso, definitivamente.

Art. 17. As unidades e órgãos da UFG, na pessoa de seus representantes legais, ficam obrigadas a tomar as medidas necessárias para prevenir o assédio moral, sexual e preconceito, conforme definido na presente Resolução.

Art. 18. Os casos omissos serão resolvidos pelo/a reitor/a da UFG.

Art. 19. Esta Resolução entra em vigor nesta data.

Goiânia, 19 de maio de 2017.

Prof. Orlando Afonso Valle do Amaral

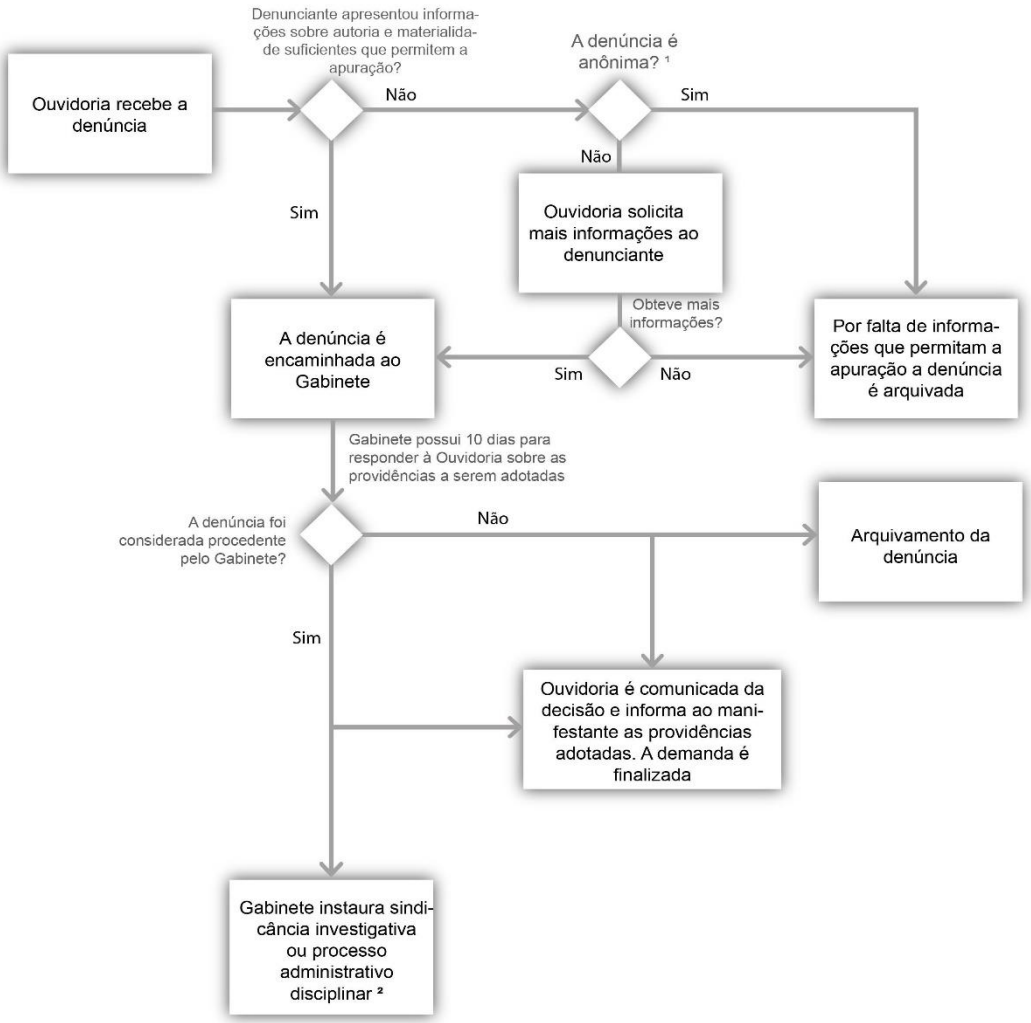
- Reitor -

ANEXO C– FLUXOGRAMA DE DENÚNCIAS SOBRE ASSÉDIO MORAL

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
OUVIDORIA

FLUXOGRAMA DE DENÚNCIAS SOBRE ASSÉDIO MORAL, SEXUAL E QUAISQUER FORMA DE PRECONCEITO NA UFG

Resolução Consuni Nº 12/2017



1- Tipos de Identificação:
a) Identificado: Permite acesso aos dados pessoais.
b) Identificado com restrição: Quando o denunciante se identifica, mas solicita restrição dos seus dados pessoais.
c) Anônimo: Quando não há identificação do denunciante, nem possibilidade de contato referentes às providências ou pedido de novas informações.

2- Os processos de sindicância investigativa e administrativo disciplinar serão conduzidos pela coordenação de processos administrativos (CDPA), que informarão, ao final, os resultados à ouvidoria.

UFG
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

ANEXO D - DADOS SEMESTRAL SOBRE PROCESSOS DE ASSÉDIO MORAL

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
GABINETE DO REITOR
COORDENAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Atualizado em: 19/08/2018

P AL 8.112/90 - PARA SERVIDORES

ANO ABERTURA	OBJETO	Nº PROCESSO	RITO	UNIDADE /ÓRGÃO	INVESTIGADO/ ACUSADO	VÍTIMA	DATA INICIAL P/ OS TRABALHOS	FASE / RELATÓRIO FINAL ENTREGUE	JULGAMENTO DO REITOR	RESULTADO / PENALIDADES	ANO ENCERRA MENTO
2013	ASSÉDIO MORAL	23070.014532/2013-29	SINDICÂNCIA	FIC	TAE	TAE	26/11/2013	03/03/2016	31/03/2016	ARQUIVAMENTO	**2016**
	ASSÉDIO MORAL	23070.027783/2013-73	SINDICÂNCIA	FE	Docente		10/03/2014	08/04/2014	24/04/2014	ABERTURA DE PAD	**2014**
2014	ASSÉDIO MORAL	23070.027783/2013-73	PAD	FE	Docente		03/09/2014	EM ANDAMENTO		EM ANDAMENTO	
	ASSÉDIO MORAL	23070.010205/2015-60	SINDICÂNCIA	FM	Docente	Docente	23/11/2015	14/07/2016	22/11/2016	**CELEBRAÇÃO DE TAC**	**2017**
	ASSÉDIO MORAL	23070.009560/2014-13	SINDICÂNCIA	CATALÃO	Docente		31/07/2017	24/08/2017	18/09/2017	ARQUIVAMENTO	**2017**
2015	ASSÉDIO MORAL	23070.014856/2008-08	PAD	IPTSP	Docente		27/04/2015	15/03/2016	13/04/2016	ARQUIVAM. (PRESC. PENALIDADE)	**2016**
	ASSÉDIO MORAL	23070.013640/2015-46	SINDICÂNCIA	FACE	Docente		22/02/2016	ENTREGUE	10/05/2016	ABERTURA DE PAD	**2016**
	ASSÉDIO MORAL	23070.013640/2015-46	PAD	FACE	Docente		11/04/2017	EM ANDAMENTO	24/04/2016	REVISÃO PROCESSUAL	**2016**
	ASSÉDIO MORAL	23070.000022/2016-17	SINDICÂNCIA	FM	Docente	Aluno	04/04/2016	ENTREGUE	11/07/2016	ABERTURA DE PAD	**2016**
	ASSÉDIO MORAL	23070.000022/2016-17	PAD	FM	Docente	Docente	06/03/2017	ENTREGUE	30/10/2017	ARQUIVAMENTO	**2017**
	ASSÉDIO MORAL	23070.012452/2016-81	SINDICÂNCIA	JATAÍ	Docente		06/02/2017	03/10/2017	03/11/2017	ABERTURA DE PAD	**2017**
	ASSÉDIO MORAL	23070.007795/2016-24	SINDICÂNCIA	C. ÉTICA	Docente	TAE	15/08/2016	ENTREGUE	26/05/2017	ARQUIVAMENTO	**2017**
2016	ASSÉDIO MORAL	23070.016509/2014-50	SINDICÂNCIA	FE	Docente	Aluno	13/10/2015	ENTREGUE	29/06/2016	ARQUIVAMENTO	**2016**
	ASSÉDIO MORAL	23070.010447/2017-10	PAD	JATAÍ	Docente	Docente	18/09/2017	EM ANDAMENTO		EM ANDAMENTO	
	ASSÉDIO MORAL	23070.007192/2017-11	SINDICÂNCIA	CEGRAF	Docente	TAE	03/07/2017	EM ANDAMENTO		EM ANDAMENTO	
	ASSÉDIO MORAL	23070.012313/2017-39	SINDICÂNCIA	JATAÍ	Docente	Docente	18/09/2017	EM ANDAMENTO		EM ANDAMENTO	
	ASSÉDIO MORAL	23070.005762/2018-10	SINDICÂNCIA	EA	Docente	Aluno	10/04/2018	ENTREGUE		ENCAMINHADO PARA JULGAMENTO	
	ASSÉDIO MORAL	23070.102528/2017-41	PAD	CATALÃO	Docente	TAE	05/12/2017	ENTREGUE		ARQUIVAMENTO	
	ASSÉDIO MORAL	23070.010846/2017-86	SINDICÂNCIA	JATAÍ	Docente		05/02/2018	ENTREGUE	27/04/2018	ARQUIVAMENTO	**2018**
	ASSÉDIO MORAL	23070.013306/2016-73	SINDICÂNCIA	FACE	Docente		06/03/2017	ENTREGUE	12/01/2018	ARQUIVAMENTO	**2018**
	ASSÉDIO MORAL	23070.000508/2017-36	SINDICÂNCIA	EA	Docente	Aluno	06/03/2017	ENTREGUE	30/11/2017	ARQUIVAMENTO	**2017**
	ASSÉDIO MORAL	23070.009295/2017-16	SINDICÂNCIA	FEFD	Docente	Aluno	31/07/2017	ENTREGUE	01/11/2017	**CELEBRAÇÃO DE TAC**	**2017**
	ASSÉDIO MORAL	23070.009610/2017-05	SINDICÂNCIA	PRODIRH	Docente		31/07/2017	ENTREGUE	20/09/2017	ARQUIVAMENTO	**2017**
	ASSÉDIO MORAL	23070.013039/2016-34	PAD	CGA	TAE	Aluno	13/02/2017	ENTREGUE	01/09/2017	ARQUIVAM. (PRESC. A ADVERTÊNCIA)	**2017**
2017	ASSÉDIO MORAL	23070.010315/2017-93	MEDIAÇÃO	CATALÃO	Docente	Aluno	04/08/2017	TERMO DE ACORDO	19/08/2017	ACORDO NA MEDIAÇÃO	**2017**
2018	ASSÉDIO MORAL	23070.001185/2018-89	SINDICÂNCIA	CGA	TAE	TAE	26/03/2018	EM ANDAMENTO		EM ANDAMENTO	

PROCEDIMENTOS REGIDOS PELO REGIMENTO GERAL DA UFG - PARA ALUNOS

ANO ABERTURA	OBJETO	Nº PROCESSO	RITO	UNIDADE /ÓRGÃO	INVESTIGADO/ ACUSADO	VÍTIMA	DATA INICIAL P/ OS TRABALHOS	FASE / RELATÓRIO FINAL ENTREGUE	JULGAMENTO DO REITOR	RESULTADO / PENALIDADES	ANO ENCERRAMENTO
2013	ASSÉDIO MORAL	23070.014122/2013-88	SINDICÂNCIA	FF	Aluno	Aluno	10/09/2013	29/10/2013	28/01/2015	ARQUIVAMENTO	**2015**
2015	ASSÉDIO MORAL	23070.005295/2015-77	SINDICÂNCIA	FL	Aluno	Aluno	26/10/2015	25/07/2016	12/07/2016	ABERTURA DE PAD	**2016**
	ASSÉDIO MORAL	23070.005295/2015-77	PAD	FL	Aluno	Aluno	15/08/2016	ENTREGUE	08/12/2016	**ADVERTÊNCIA**	**2016**
2017	ASSÉDIO MORAL	23070.016384/2016-20	SINDICÂNCIA	CATALÃO	Aluno		06/02/2017	EM ANDAMENTO		EM ANDAMENTO	
	ASSÉDIO MORAL	23070.011907/2017-22	SINDICÂNCIA	EMC	Aluno	Docente	09/10/2017	ENTREGUE		ENCAMINHADO PARA JULGAMENTO	

EM ANDAMENTO:	7	SENDO:	3 PAD's e 4 Sindicâncias
FINALIZADOS:	24	SENDO:	5 PAD's, 15 Sindicâncias e 1 Acordo na Mediação
TOTAL:	**31**	SENDO:	8 PAD's, 19 Sindicâncias e 1 Acordo na Mediação

INVESTIGADO	ALUNO:	5
	SERVIDOR:	26

INVESTIGADO ALUNO POR REGIONAL:	GOIÂNIA:	4
	CATALÃO:	1
	GOIÁS:	0
	JATAÍ:	0

INVESTIGADO SERVIDOR POR REGIONAL:	GOIÂNIA:	19
	CATALÃO:	3
	GOIÁS:	0
	JATAÍ:	4

PENALIDADES:	2 TAC'S
	3 ADVERTÊNCIAS sendo 2 prescritas
OUTRAS ALTERNATIVAS:	1 ACORDO NA MEDIAÇÃO

Obs.: Por força do art. 184 do Regimento Geral da UFG, o procedimento investigativo e disciplinar adotado para alunos é o mesmo do disposto na Lei 8.112/90 (Regime Jurídico Único dos Servidores Federais) e na Lei 9.784/99. Todavia, as penalidades para servidores se diferem das penalidades aplicadas aos alunos. Aos **alunos**, aplica-se as penalidades de advertência, suspensão e desligamento (art. 179, Regimento Geral da UFG), e se comprovada a existência de dano patrimonial, o infrator ficará obrigado a ressarcir o erário. Aos **servidores**, aplica-se as penalidades de advertência, suspensão, demissão, cassação de aposentadoria ou disponibilidade, destituição de cargo em comissão e destituição de função comissionada (art. 127, Lei 8.112/90) bem como as penas previstas na Lei 8.429/92 (multas e restituição ao erário).

ANEXO E - RESPOSTA DA SECRETARIA DE TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO SeTI DA UFG.

Leandro Oliveira
para Pedro

09:25 (Há 54 minutos)

A Universidade Federal de Goiás está impossibilitada de fornecer informações pessoais de servidores e estudantes, tais como endereço, telefone e e-mails, salvo em casos de previsão legal ou consentimento expresso da pessoa a que se referirem, bem como fazer uso destes dados a pedido de terceiros. Este posicionamento está em conformidade com o Artigo 31 da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, Lei de Acesso à Informação – LAI.

Prof. Dr. Leandro Luís Galdino de Oliveira
Secretário de Tecnologia e Informação - Gabinete da Reitoria - UFG
Prédio da Reitoria - Térreo - Câmpus Samambaia,
Prof. Associado I do Instituto de Informática.
CEP: 74001-970 - Goiânia - GO - Brasil
Tel.: +55 62 3521 2351
e-mail: Leandroluis@ufg.br