

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
AGÊNCIA DE INOVAÇÃO, EMPREENDEDORISMO, PESQUISA, PÓS-
GRADUAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS

ASSÉDIO MORAL NO SERVIÇO PÚBLICO: a dualidade entre a visibilidade
e o enfrentamento ao assédio moral no âmbito da Universidade Federal do
Maranhão entre 2021 e 2022

São Luís/MA
2025

GLAYDSON CAMPELO DE ALMEIDA RODRIGUES

ASSÉDIO MORAL NO SERVIÇO PÚBLICO: a dualidade entre a visibilidade e o enfrentamento ao assédio moral no âmbito da Universidade Federal do Maranhão entre 2021 e 2022

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal do Maranhão como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Ilse Gomes Silva.

Linha de Pesquisa: Estado, Trabalho e Políticas Públicas.

São Luís/MA
2025

Campelo de Almeida Rodrigues, Glaydson.

ASSÉDIO MORAL NO SERVIÇO PÚBLICO: a dualidade entre a visibilidade e o enfrentamento ao assédio moral no âmbito da Universidade Federal do Maranhão entre 2021 e 2022 / Glaydson Campelo de Almeida Rodrigues. - 2025. 111 f.

Orientador(a): Profa. Dra. Ilse Gomes Silva.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas/ccso, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025.

1. Assédio Moral. 2. Trabalho. 3. Neoliberalismo. 4. Serviço Público. I. Gomes Silva, Profa. Dra. Ilse. II. Título.

ASSÉDIO MORAL NO SERVIÇO PÚBLICO: a dualidade entre a visibilidade e o enfrentamento ao assédio moral no âmbito da universidade federal do maranhão entre 2021 e 2022

Glaydson Campelo de Almeida Rodrigues

Dissertação aprovada em _____ de _____ de _____ pela banca examinadora constituída dos seguintes membros:

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Ilse Gomes Silva (Orientadora)

Doutora em Ciências Sociais
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Antônio Gonçalves Filho

Doutor em Fisiopatologia Clínica e Experimental
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Arnaldo Vieira Sousa

Doutor em Políticas Públicas
Universidade Federal do Maranhão

Todo o esforço pelo conhecimento e as batalhas da vida são dedicados à minha família, que são os maiores incentivadores do meu crescimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, fonte primeira de todas as coisas, pelas dádivas que sempre irradiam em minha vida.

Aos meus pais e à minha irmã, Vânia, Francisco e Gleysa, por sempre me indicarem a percorrer, na complexa bússola da vida, o tortuoso caminho do bom senso. A eles, o meu imenso amor e gratidão.

Aos meus avós, Lourdes e Bena, por todo o apoio e amor que me proporcionam. Sou eternamente grato a eles.

À José Vicente, pelo apoio, paciência e incentivo ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

A todos os professores e professoras do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas (PGPP/UFMA), pelos ensinamentos e incentivo.

À professora e orientadora Ilse Gomes, pela atenciosa e profícua orientação deste trabalho, que foi fundamental para levá-lo a bom termo. Agradeço por compartilhar comigo essa jornada, sempre disposta a ajudar, motivadora e por acreditar no meu potencial quando eu mesmo duvidava.

Aos professores Antônio Gonçalves, Arnaldo Vieira e Lawrence Estivalet, cuja participação na banca examinadora de qualificação e defesa foi além da avaliação, proporcionando valiosas contribuições e orientações que enriqueceram esta pesquisa.

Aos meus amigos e irmãos de caminhada da vida, cujos nomes, por minha sorte, são tantos que o espaço seria insuficiente para mencioná-los. A todos, agradeço o apoio e a compreensão de cada dia. Quero destacar, em especial, a ajuda fundamental de Ester Gomes na revisão e ajuda nas pesquisas para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus colegas de turma do mestrado, por todos os momentos prazerosos e pelo compartilhamento de conhecimentos vivenciados juntos.

Aos meus companheiros/as de trabalho do escritório Macieira, Nunes, Zagallo & Advogados Associados, pelo apoio incondicional e pela compreensão nos momentos de ausência.

“Somente quando o homem, em sociedade, busca um sentido para sua própria vida e falha na obtenção deste objetivo, é que isso dá origem à sua antítese, a perda de sentido.”

Lukács, Ontologia do ser social

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Evolução do conceito de assédio moral	46
Gráfico 1 - Dados de protocolos de assédio moral na UFMA (2021-2022)	64
Gráfico 2 - Atendimentos e mediações de conflitos	66
Imagem 1 - Publicação da DQV promovendo Webnário	67
Gráfico 3 – Total de afastamentos por categoria de transtornos (2021-2022.....	71
Gráfico 4– Total de servidores afetados por categoria de transtornos (2021- 2022).....	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAAS	Coordenação de Atenção à Saúde do Servidor
CDC	Código de Defesa do Consumidor
CF	Constituição Federal
CGU	Controladoria Geral da União
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CorteIDH	Corte Interamericana de Direitos Humanos
CPC	Código de Processo Civil
CVRD	Companhia Vale do Rio Doce
DQV	Diretoria de Qualidade de Vida
EUA	Estados Unidos da América
FDD	Fundo de Defesa de Direitos Difusos
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FMI	Fundo Monetário Internacional
MA	Maranhão
NPM	<i>New Public Management</i> (Nova Gestão Pública)
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PIOP	Psicodiagnóstico Interventivo de Orientação Psicanalítica
PROGEP	Pró-reitora de Gestão de Pessoas
SINVE	Sindicância de Investigação
SUS	Sistema Único de Saúde
TCU	Tribunal de Contas da União
TEPT	Transtorno de Estresse Pós-Traumático
UFMA	Universidade Federal do Maranhão

RESUMO

Entre as décadas de 1980 e 1990, o Brasil enfrentou transformações significativas, marcadas pelo fim da ditadura militar, redemocratização, abertura econômica e políticas neoliberais que priorizaram a eficiência administrativa e o mercado. Nesse contexto, reformas no setor público, incluindo privatizações e terceirizações, alteraram as relações de trabalho, aumentando os desafios psicossociais e a violência no ambiente profissional, como o assédio moral. Nas universidades, instituições intrinsecamente ligadas à sociedade, essas transformações ressaltaram a relevância de uma gestão orientada para a valorização do capital humano, indispensável para a geração e difusão do conhecimento. A gestão universitária enfrenta o desafio de criar condições favoráveis para que docentes e técnicos-administrativos desempenhem suas funções em um ambiente colaborativo, visando objetivos institucionais. O assédio moral, definido por Hirigoyen (2002) como condutas abusivas que afetam a dignidade e o bem-estar, reflete um paradoxo no contexto universitário: locais de ética e saber que também podem gerar hostilidade e sofrimento mental. O estudo mostra uma análise da literatura específica sobre o tema, englobando o conceito e a evolução de assédio moral, perpassando pela linha temporal do neoliberalismo no mundo e no Brasil, tendo como foco principal as relações de trabalho e as condições proporcionadas para a prática nociva do assédio moral. O *locus* da pesquisa é a Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e revela, a partir da análise de dados sobre o afastamento por doença dos servidores e de documentos institucionais, que o adoecimento mental tem níveis alarmantes e que as ações e campanhas pontuais voltadas à conscientização e prevenção do assédio moral não enfrentam o aspecto estrutural do problema, mas apenas o individualiza. A ausência de uma política institucional delineada e integrada, somada à carência de estruturas de acolhimento efetivas, reflete um cenário pouco favorável à promoção da qualidade de vida dos(as) servidores(as).

Palavras-chave: Assédio moral; Trabalho; Neoliberalismo; Serviço Público.

ABSTRACT

Between the 1980s and 1990s, Brazil underwent significant transformations marked by the end of the military dictatorship, redemocratization, economic liberalization, and neoliberal policies that prioritized administrative efficiency and market dynamics. Within this context, public sector reforms, including privatizations and outsourcing, altered labor relations, increasing psychosocial challenges and workplace violence, such as moral harassment. In universities, institutions intrinsically linked to society, these transformations highlighted the importance of management focused on valuing human capital, which is indispensable for the generation and dissemination of knowledge. University management faces the challenge of creating favorable conditions for faculty and administrative staff to perform their roles in a collaborative environment aligned with institutional objectives. Moral harassment, defined by Hirigoyen (2002) as abusive behaviors that undermine dignity and well-being, reflects a paradox in the university context: spaces dedicated to ethics and knowledge that can also foster hostility and mental suffering. This study presents an analysis of the specific literature on the topic, addressing the concept and evolution of moral harassment, while tracing the timeline of neoliberalism globally and in Brazil. The primary focus is on labor relations and the conditions that enable the harmful practice of moral harassment. The research is based at the Federal University of Maranhão (UFMA) and reveals, through an analysis of data on employee absenteeism due to illness and institutional documents, that the levels of mental illness are alarming and that the targeted actions and campaigns aimed at raising awareness and preventing moral harassment do not address the structural aspect of the problem but merely individualize it. The absence of a well-defined and integrated institutional policy, combined with a lack of effective support structures, creates an environment that is unfavorable for promoting the quality of life of university employees.

Keywords: Moral harassment; Work; Neoliberalism; Public service

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 O NEOLIBERALISMO E A REFORMA DO SERVIÇO PÚBLICO NO BRASIL DA DÉCADA DE 1990	17
2.1 A adoção do Neoliberalismo no Brasil: a década de 1990	19
2.2 A reforma administrativa no Brasil nos anos 1990	22
2.2.1 Privatização, terceirização e publicização: o caso brasileiro no contexto global	23
2.3 O impacto social das reformas neoliberais nas universidades	26
3 ASSÉDIO MORAL: poder e violência no ambiente de trabalho	35
3.1 Características do assédio moral na Administração Pública: enfrentamentos e omissões	38
3.2 Assédio moral e sua tutela jurídica no serviço público e no setor privado	42
3.3 Teorias e modelos explicativos	46
4 A PRÁTICA DO ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES LABORAIS	49
4.1 Alienação e desumanização: o processo de descartabilidade humana no ambiente de trabalho	52
4.2 Poder e posição: desigualdades e hierarquias que moldam o assédio moral	55
4.3 Violência simbólica e psicológica: as formas sutis e invisíveis de opressão	60
5 ASSÉDIO MORAL NA UFMA: o enfrentamento não proposto	63
5.1 O tratamento das denúncias de assédio na UFMA	63
5.2 As omissões para prevenção do assédio da UFMA	69
5.3 O afetamento mental dos servidores na UFMA entre 2021 e 2022	69
5.4 Resistência e resiliência: estratégias de enfrentamento e superação no contexto de assédio	73
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS	80
ANEXO A- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO- TCLE ...	96
ANEXO B- CARTILHA SOBRE ASSÉDIO MORAL	99

1 INTRODUÇÃO

Na segunda metade da década de 1980 e na década de 1990, o Brasil passou por um processo de transformação significativa, que afetou tanto sua economia quanto sua estrutura política e social. O fim da ditadura militar (1985), a redemocratização, a abertura dos mercados e a estabilização da economia após os sucessivos planos econômicos (como o Plano Real) marcaram esse período. Ele foi constituído por um conjunto de políticas neoliberais, que priorizavam a redução do papel do Estado na economia, o fortalecimento do mercado e a eficiência administrativa. A reforma do serviço público foi um dos aspectos centrais desse movimento, refletindo um projeto de reestruturação que visava tornar a “máquina” pública voltada para a lógica do mercado financeiro.

O neoliberalismo, que ganhou força mundialmente a partir da década de 1980, foi incorporado no Brasil durante o governo de Fernando Collor de Mello, à frente da Presidência da República no período de 1990 a 1992, e consolidado ao longo do mandato de Fernando Henrique Cardoso, entre 1995 e 2002. Sob a justificativa de que o mercado poderia desempenhar um papel mais eficiente na prestação de serviços públicos e que o Estado deveria se concentrar na regulação e fiscalização, o governo brasileiro implementou uma série de reformas estruturais no setor público, incluindo privatizações, terceirizações, publicização e a introdução de critérios de gestão empresarial.

Neste viés, as transformações no âmbito laboral trouxeram significativas alterações nas relações de trabalho, nos modelos de gestão de trabalho e na sociedade em geral. Notadamente, a intensificação da globalização, a necessidade de processos de trabalho mais flexíveis, o realinhamento estratégico e a modernização dos processos produtivos, financeiros e administrativos. Essas mudanças impuseram maiores exigências aos(as) trabalhadores(as), muitas vezes manifestadas em forma de riscos psicossociais ou causadoras de diversas formas de violência, incluindo o assédio moral no trabalho (Borges; Yamamoto, 2004; Freitas; Heloani; Barreto, 2008).

Mais especificamente, as universidades, intrinsecamente vinculadas à sociedade como polos de produção e disseminação do conhecimento, estão inseridas nesse cenário complexo e dinâmico. Daí a necessidade de enfatizar a representatividade da comunidade acadêmica científica, que desempenha um papel ativo na denúncia de problemas públicos e na solução de questões sociais por meio

de políticas públicas (Secchi, 2017), requerendo, portanto, uma gestão que se diferencie de outras organizações. Assim, a manutenção da qualidade das instituições de ensino está intimamente ligada às novas abordagens de gestão, com ênfase na valorização das pessoas, promovendo melhores condições de trabalho e, por conseguinte, trabalhadores mais produtivos e saudáveis.

Diante desses novos desafios, as universidades devem priorizar a gestão de seu pessoal, de modo a proporcionar condições adequadas para que docentes e técnicos-administrativos, em funções de gestão ou não, desempenhem suas atividades efetivamente em um ambiente colaborativo, visando sempre os objetivos institucionais (Pereira, 2004).

O novo contexto laboral exige que os(as) trabalhadores(as), notadamente os vinculados às universidades, se adaptem constantemente ao ritmo produtivo das instituições, enfrentando excessivas demandas físicas, mentais e emocionais. Essa situação os coloca, muitas vezes, em vulnerabilidade, podendo levar a sentimentos de angústia e sofrimento, caracterizando uma forma de violência contra o trabalhador conhecida como assédio moral (Hirigoyen, 2002).

O assédio moral no trabalho é um tema que deve estar presente na agenda da gestão universitária devido aos impactos negativos que pode causar à saúde e ao bem-estar dos(as) trabalhadores(as), assim como à instituição. Definido por Hirigoyen (2002) como qualquer conduta abusiva que possa danificar a personalidade, dignidade ou integridade de uma pessoa, afetando seu emprego ou degradando o ambiente de trabalho, o assédio moral no contexto universitário convida à reflexão sobre um paradoxo, em que a universidade, um local de saber e promoção da ética e justiça social, pode também abrigar um cenário de hostilidade e sofrimento mental.

A necessidade de abordar o assédio moral no contexto universitário surge da constatação de que tais ambientes, apesar de serem espaços de saber e promoção de avanços éticos e sociais, podem também se tornar cenários de hostilidade e desigualdade, contribuindo para o sofrimento mental de seus membros (Nunes; Harfouche, 2015). Assim, torna-se imperativo investigar e entender as nuances do assédio moral nas universidades, seus fatores desencadeantes, os perfis dos envolvidos e as repercussões para a saúde das vítimas e para o ambiente de trabalho como um todo.

Com base nisso, este estudo visa analisar a incidência do assédio moral na Universidade Federal do Maranhão, seus fatores e circunstâncias, bem como a (não)

intervenção institucional para o enfrentamento, no período de 2021 e 2022. O recorte temporal foi escolhido para este estudo devido ao seu caráter singular na transição das dinâmicas laborais e institucionais no serviço público. Esses anos representam um período durante e pós-pandemia de COVID-19, no qual as relações de trabalho ainda estavam em processo de reestruturação, com o retorno gradual das atividades presenciais após um longo período de isolamento social.

A pesquisa utilizou-se do materialismo histórico-dialético como referencial teórico e metodológico, enfatizando a análise das condições materiais, das contradições sociais e das relações de trabalho na Universidade Federal do Maranhão (UFMA). O foco principal recai sobre a prática do assédio moral envolvendo servidores técnico-administrativos e professores, buscando compreender como essas práticas se manifestam em um contexto institucional público e as dinâmicas de poder que as sustentam.

A abordagem dialética, como definida por Marx (2006), Engels (2020) e outros autores, considera a totalidade histórica e as contradições internas dos processos sociais. Isso permite interpretar o assédio moral não apenas como um fenômeno isolado, mas como uma expressão das condições concretas de trabalho e das relações de poder, destacando a necessidade de ações transformadoras.

Marx (2006) redefine a dialética ao afirmar que a vida material determina a consciência, apontando que as práticas de gestão e assédio moral devem ser analisadas sob a ótica das condições objetivas. Engels complementa essa perspectiva ao destacar que as contradições são motores das mudanças sociais, reforçando o papel transformador das pesquisas nesse campo.

A pesquisa foi estruturada em duas principais frentes metodológicas integradas: pesquisa documental e revisão de literatura.

Com base em documentos institucionais da UFMA, essa metodologia, segundo autores como Gil (2008) e Lakatos e Marconi (2017), é ideal para captar evidências concretas e analisar a evolução histórica e as dinâmicas de poder presentes nos registros. Por sua vez, a revisão de literatura fundamentou o referencial teórico e situou o estudo no contexto acadêmico, abordando conceitos-chave e trabalhos anteriores sobre assédio moral, gestão pública e materialismo histórico-dialético. A combinação dessas metodologias proporcionou uma triangulação de dados, ampliando a confiabilidade e a validade da pesquisa.

O estudo não apenas descreve as práticas de assédio, mas busca transformá-las, alinhando-se à perspectiva de Marx (2006), que enfatiza a necessidade de modificar as condições e contradições sociais. A análise dialética investiga contradições nas relações de poder e trabalho, propondo intervenções práticas para construir um ambiente justo e saudável. Nesse sentido, os autores Marx e Engels (1820–1895) apontam que “não é a consciência que determina a vida, mas a vida que determina a consciência” (Marx; Engels, 2007, p. 94). Isso significa que as práticas sobre o assédio moral em qualquer espaço laboral devem ser compreendidas a partir das condições concretas de trabalho e das relações de poder.

Lukács (1979) reforça a importância dessa abordagem ao destacar que as transformações sociais só são possíveis mediante a análise das contribuições internas que impulsionam as mudanças. Assim, a pesquisa se posiciona não apenas como um diagnóstico, mas também como uma ferramenta de transformação.

Gil (2008) acrescenta que, para uma pesquisa descritiva, é essencial selecionar amostras que representem de forma adequada a população estudada, garantindo que os dados obtidos sejam significativos e relevantes para os objetivos da investigação.

Bardin (1977) descreveu a análise de conteúdo como uma técnica que permite sistematizar e interpretar as informações de forma objetiva, oferecendo uma descrição detalhada do conteúdo das mensagens. Isso possibilitará identificar categorias temáticas, como os tipos de assédio e suas consequências.

Lakatos e Marconi (2017) destacam que a pesquisa documental vai além da mera leitura de documentos, demandando uma análise rigorosa, que contemple tanto o conteúdo explícito quanto os aspectos implícitos do material. Os autores também afirmam que essa abordagem é ideal para estudos que visam mapear a evolução histórica de conceitos, analisar políticas institucionais ou compreender fenômenos sociais complexos a partir de dados oficiais.

Os documentos analisados na pesquisa são os referentes aos(as) servidores(as) técnico-administrativos da UFMA, contendo informações sobre as ocorrências de assédio moral e suas características. A escolha desse grupo foi fundamental para captar uma visão abrangente das práticas de assédio, considerando que esses servidores são diretamente afetados pelas dinâmicas de poder na instituição.

Lakatos e Marconi (2017) reforçam a importância da revisão de literatura ao afirmar que ela permite o diálogo com diferentes autores, criando uma base sólida

para a interpretação dos dados. Segundo esses autores, a revisão de literatura deve ser criteriosa, abrangendo obras clássicas e recentes, de forma a garantir a atualização do conhecimento e a pertinência das teorias utilizadas no estudo.

Além disso, a revisão de literatura contribui para evitar duplicidade de estudos e direciona o pesquisador a questões ainda não exploradas, o que é fundamental para garantir a originalidade e a relevância científica da dissertação. Nesse sentido, Gil (2008) enfatiza que a revisão de literatura não deve ser uma mera descrição de obras, mas uma análise crítica que evidencie as contribuições e limitações dos estudos anteriores.

A escolha dessas metodologias se mostra particularmente relevante em contextos em que o acesso a dados primários é limitado ou onde o objetivo principal é compreender fenômenos a partir de um marco teórico consolidado. Gil (2008) e Lakatos e Marconi (2017) concordam que a combinação de pesquisa documental e revisão de literatura é uma das abordagens mais eficazes para responder a perguntas de pesquisa exploratórias ou descritivas, especialmente em áreas como ciências sociais, humanas e educação.

Desta forma, o texto se estrutura em cinco capítulos, após a introdução do assunto, iniciando com uma exposição sobre como as reformas neoliberais influenciaram a reconfiguração do serviço público no Brasil durante a década de 1990, explorando os processos de privatização e terceirização, os impactos nas carreiras públicas e a mudança nos princípios que regiam a administração pública (Capítulo 2).

A análise partiu do conceito de trabalho, à luz das contribuições de Karl Marx (1818-1883), Friedrich Engels (1820-1895) e Georg Lukács (1885-1971), que entendem o trabalho não apenas como uma atividade econômica, mas como uma categoria ontológica central para a existência humana. A partir desse referencial teórico, foi possível compreender como o trabalho e a organização do setor público foram profundamente alterados com o avanço de políticas neoliberais.

O terceiro e quarto Capítulos abrangem conceitos de assédio moral e seu histórico, chegando a traçar um comparativo entre os setores público e privado brasileiros e como tal prática tem prejudicado os ambientes de trabalho, para estacar a evolução do conceito de assédio moral e as implicações de sua prática, demonstrando que ações de prevenção e combate precisam ser adotadas de forma célere em todos os âmbitos.

O quinto capítulo, por sua vez, aborda a problemática do assédio moral na UFMA, evidenciando a inexistência de políticas institucionais robustas e específicas para o enfrentamento do problema. Apesar da existência de protocolos gerais, campanhas pontuais e materiais informativos, as denúncias de assédio moral são tratadas de forma genérica, no âmbito dos Processos Administrativos Disciplinares (PADs), sem a criação de canais específicos ou estratégias dedicadas. O capítulo analisa como essa carência de estrutura e priorização contribui para a perpetuação do problema, comprometendo a qualidade das relações no ambiente de trabalho e destacando a necessidade de uma abordagem mais eficaz e integrada.

Entre 2021 e 2022, dezessete denúncias foram recebidas pela Ouvidoria da UFMA sob a tipificação de assédio moral, dentre as quais apenas duas tiveram um desfecho. Esses dados são sugestivos de que aspectos estruturantes do funcionamento da Universidade permitem a subnotificação dos casos e a dificuldade operacional sobre as diligências necessárias ao andamento e desfecho das denúncias.

Com efeito, a partir de dados disponibilizados pela Coordenação de Atenção à Saúde do Servidor (CAAS) da UFMA, que, em conformidade com a CID-10 (OMS, 2011), registram o motivo dos afastamentos por saúde ocorridos entre 01/01/2021 e 31/12/2022 no Portal SIAPENet – Módulo Saúde da SIASS, foi possível visualizar um padrão de adoecimento entre os servidores. A tabela que dispõe os dados apresenta o CID, número de afastamentos, percentual, dias de afastamento e número de servidores. No total, naquele biênio, somam-se 614 afastamentos e 14.331 dias entre 483 servidores, por transtornos mentais.

Para este estudo, os dados foram organizados em tabelas e gráficos à parte, de modo a permitir as análises estatísticas descritivas e a identificação de recortes pertinentes ao estudo, tais como a reincidência de afastamento entre os servidores em um ano, os transtornos mais registrados, bem como as novas formas. As análises, por sua vez, foram realizadas à luz do contexto institucional, para discutir o adoecimento mental no trabalho, realidade que suscitou a discussão do assédio moral, em primeiro lugar – para a instituição, por suas consequências produtivas; para os trabalhadores, pela diminuição da qualidade de vida.

Assim, sintetizando as contribuições do estudo ao debate sobre o assédio moral no ambiente universitário, destaca a necessidade de políticas institucionais eficazes para sua prevenção e combate.

2 O NEOLIBERALISMO E A REFORMA DO SERVIÇO PÚBLICO NO BRASIL DA DÉCADA DE 1990

O neoliberalismo, enquanto teoria econômica e movimento político, emergiu nas décadas de 1970 e 1980 como uma resposta direta à crise do Estado de Bem-Estar Social, que havia predominado nas economias desenvolvidas após a Segunda Guerra Mundial. O modelo de Estado de Bem-Estar Social, presente em países como os Estados Unidos e as nações europeias, foi fundamentado na ideia de que o Estado deveria desempenhar um papel ativo na redistribuição de riqueza e no provimento de serviços essenciais à população, como saúde, educação, moradia e previdência social (Stolleis, 2013).

No entanto, a crise econômica e as dificuldades fiscais enfrentadas por muitos países durante as décadas de 1970 e 1980, particularmente devido ao choque do petróleo, alta inflação e desaceleração econômica, enfraqueceram a prática de um modelo baseado no intervencionismo estatal. Nesse contexto, as ideias neoliberais passaram a ganhar força, propondo a reconfiguração do papel do Estado e a promoção de um mercado mais livre e desregulado.

O conceito de neoliberalismo tem suas raízes nas ideias dos economistas e filósofos que se opuseram ao modelo keynesiano de intervenção estatal na economia. Entre esses pensadores, destacam-se Friedrich Hayek (1889–1992) e Milton Friedman (1912–2006), cujas teorias moldaram grande parte do movimento neoliberal.

Friedrich Hayek, em sua obra “O Caminho da Servidão”, lançada originalmente em 1944, argumentou que a intervenção estatal na economia acabaria limitando a liberdade individual e conduzindo a um regime totalitário. Para Hayek, o Estado deveria ter um papel mínimo, restringindo-se à proteção das leis e da ordem, além de garantir a segurança nacional. Ele acreditava que as decisões econômicas deveriam ser tomadas pelo mercado e não por burocratas governamentais, que não podiam ter acesso ao vasto conhecimento disperso entre os indivíduos no mercado (Hayek, 1990).

Milton Friedman, por sua vez, argumentou em suas obras, especialmente em “Capitalismo e Liberdade” (2002), que a intervenção do Estado na economia deveria ser limitada ao mínimo necessário, e que as políticas públicas deveriam ser orientadas para a redução de impostos, a privatização de empresas estatais e a desregulamentação de mercados. Friedman defendia a ideia de que os mercados

livres, em vez de serem regulamentados ou planejados pelo Estado, seriam a melhor maneira de assegurar a eficiência econômica e promover o crescimento.

Essas ideias neoliberais foram então adotadas por governos que se afastaram do modelo de Estado de Bem-Estar Social e abraçaram políticas de desregulamentação e privatização. O neoliberalismo se consolidou como um modelo nos Estados Unidos e no Reino Unido, sob as administrações de Ronald Reagan (entre 1911 e 2004) e Margaret Thatcher (entre 1925 e 2013), respectivamente. As reformas neoliberais nesses países visaram reduzir o papel do Estado e abrir espaços para a iniciativa privada e a competitividade no mercado (Friedman, 2002).

Nos Estados Unidos, sob a presidência de Ronald Reagan, no período de 1981 a 1989, o neoliberalismo foi implementado por meio de uma série de reformas fiscais, políticas monetárias restritivas e uma redução significativa da regulamentação econômica. Reagan adotou uma agenda que privilegiava a redução dos impostos, especialmente para as empresas e as camadas da população com maior renda, sob a justificativa de que isso estimularia o crescimento econômico e, conseqüentemente, geraria mais empregos e bem-estar para todos (Harvey, 2008).

Além disso, o governo Reagan implementou um processo de desregulamentação em setores-chave da economia, como o transporte, as telecomunicações e as finanças, além de cortar gastos com programas sociais, como educação e saúde. A partir de sua presidência, o setor privado passou a ser propagandeado como o motor do crescimento econômico, com a ideia de que a maior liberdade de mercado levaria à criação de mais oportunidades e à melhoria da eficiência econômica (Harvey, 2008).

O Reino Unido, sob a liderança de Margaret Thatcher nos anos de 1979 a 1990, foi outro exemplo paradigmático de adoção do neoliberalismo. Thatcher implementou políticas semelhantes às de Reagan, promovendo a privatização de empresas estatais, a redução do poder dos sindicatos e uma drástica diminuição do gasto público. Um dos marcos de seu governo foi o programa de privatização de empresas nacionais, como as de telecomunicações, gás e eletricidade, que foram vendidas para o setor privado (Clarke; Newman, 2006).

Sobre isso, Hobsbawm mostra:

Na década de 80 e no início da década de 90, o mundo capitalista viu-se novamente às voltas com problemas da época do entre guerras, que a Era de Ouro parecia ter eliminado: desemprego em massa, depressões cíclicas severas, contraposição cada vez mais espetacular de mendigos sem teto e luxo abundante, em meio a rendas cada vez mais limitadas e despesas ilimitadas do Estado (1995, p. 19).

Também, o governo Thatcher avançou na desregulamentação de setores da economia e na flexibilização das leis trabalhistas, enfraquecendo a proteção social para os(as) trabalhadores(as) e ampliando a vulnerabilidade da classe operária. O modelo neoliberal defendido por Thatcher e implementado no Reino Unido reforçou a ideia de que o mercado deveria ser a principal força reguladora da economia e que o Estado deveria se concentrar apenas em funções essenciais, como defesa e segurança (Clarke; Newman, 2006).

De acordo com Silva (2003), os trabalhadores, sem a proteção do Estado e inseridos em um mercado de trabalho cada vez mais informal, enfrentam condições precárias que limitam sua capacidade de organização e mobilização. A autora enfatiza que esses trabalhadores, “sujeitos a uma jornada de trabalho exaustiva”, frequentemente “manifestam pouca disposição para participar de mobilizações” (p. 40). Esse cenário reflete a já mencionada estratégia neoliberal: a individualização das relações de trabalho, que substitui a solidariedade coletiva pela competição individual, minando as bases de organização sindical.

2.1 A adoção do Neoliberalismo no Brasil: a década de 1990

O Brasil incorporou as ideias neoliberais a partir da década de 1990, um período marcado pela abertura comercial, pelo fim da hiperinflação e pela busca por uma reestruturação profunda da economia da administração pública. A implementação de políticas neoliberais no Brasil foi iniciada no governo de Fernando Collor de Mello, entre 1990 e 1992, que propôs uma série de reformas econômicas e administrativas com o intuito de modernizar tais setores, reduzir a presença do Estado na economia e aumentar a competitividade do país no mercado global (Bresser Pereira, 1998a).

Uma das primeiras medidas tomadas pelo governo Collor foi a adoção de um programa de privatizações de empresas estatais. Empresas de setores estratégicos como telecomunicações, energia e siderurgia foram privatizadas, e a lógica por trás dessas privatizações era a crença de que o setor privado seria mais eficiente na gestão desses serviços do que o Estado. A venda de empresas estatais também

visava a redução da dívida pública e o ajuste fiscal, uma vez que o Estado passava a não precisar mais arcar com o custo de administração de empresas consideradas deficitárias (Martins; Ferraz, 2011).

Ainda durante o governo Collor, foram implementadas políticas de desregulamentação da economia, com a justificativa de reduzir a burocracia e facilitar os negócios. Essa desregulamentação também foi acompanhada por um corte significativo nos investimentos sociais, como saúde e educação, e a abertura da economia brasileira ao comércio internacional, por meio da redução das barreiras tarifárias e a promoção de acordos com organismos internacionais, como o Fundo Monetário Internacional - FMI e o Banco Mundial. A proposta de um mercado mais livre e competitivo, com menos intervenção estatal, foi a principal diretriz econômica do governo Collor (Bresser Pereira, 1998b).

Segundo Giovanni Alves:

Após 1994, o mercado de trabalho no Brasil tendeu a aprofundar ser ajuste estrutural, crescendo, a partir daí o índice de desemprego aberto, em virtude não apenas das políticas neoliberais, que propiciaram o desmonte de cadeias produtivas da indústria nacional num cenário de crescimento medíocre da economia brasileira, mas do novo complexo de reestruturação produtiva, impulsionado pelo “choque de competitividade” (2003, p. 6).

Foi durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), no período de 1995 a 2002, que as reformas neoliberais se consolidaram de maneira mais profunda no Brasil. FHC deu continuidade ao processo de privatização iniciado por Collor, mas ampliou esse processo para outras áreas da economia, incluindo o setor bancário e de energia.

A privatização da Companhia Vale do Rio Doce - CVRD e a desestatização do sistema de telecomunicações foram marcos importantes dessa política (BNDES, 2009). Além disso, o governo FHC implementou o Plano Real, que estabilizou a economia brasileira ao controlar a inflação e implementar uma nova moeda, o Real, mas também promoveu políticas fiscais restritivas, com cortes nos gastos públicos e privatizações de empresas estatais (Pinheiro; Giambiagi, 2000).

Uma das características centrais das reformas neoliberais no Brasil foi a terceirização de serviços públicos. O governo passou a transferir muitas das funções que antes eram desempenhadas diretamente pelo Estado para empresas privadas, sob o argumento de que a iniciativa privada seria mais eficiente e menos custosa.

Essa mudança afetou áreas como saúde, educação, segurança e infraestrutura, e foi acompanhada de uma reformulação do serviço público, que passou a adotar modelos gerenciais inspirados no setor privado, com ênfase em gestão por resultados e avaliação de desempenho (Bresser Pereira, 1998a).

Desta forma, uma das principais características da reforma do serviço público na década de 1990 foi a adoção de “modelos de gestão empresarial”. Inspirada pelos princípios de eficiência e competitividade que marcaram o setor privado, essa reforma visou transformar a administração pública em uma “máquina” mais eficiente, focada em resultados.

Para Andrews e Kouzmin (1998), a reforma foi guiada mais por uma ideologia conservadora do que por análises pragmáticas e ignorou questões estruturais como desigualdades sociais e os impactos negativos da globalização. O foco excessivo no mercado e na eficiência gerencial concentrou os esforços, ignorando as necessidades das instituições públicas ainda fragilizadas.

O governo brasileiro começou a adotar práticas de “gestão por resultados”, em que os gestores públicos eram avaliados com base em indicadores de desempenho e metas de produtividade. A ideia era tornar o setor público mais parecido com uma empresa, com gestores que deveriam administrar recursos públicos com a mesma eficiência que os diretores de empresas privadas (Abrucio, 2007).

Outro aspecto importante foi a ênfase na redução de custos, o que se refletiu em cortes no número de servidores(as) públicos(as) e na terceirização de serviços. A privatização de funções públicas, como o fornecimento de serviços de saúde, educação e transporte, foi vista como uma forma de reduzir os custos do Estado e aumentar a eficiência. O foco na diminuição da burocracia e na simplificação dos processos administrativos foi outra característica das reformas neoliberais, com a introdução de novos sistemas de contratação e de gestão de recursos humanos.

No entanto, essa transição para um modelo de gestão mais empresarial do serviço público gerou controvérsias e críticas. Embora as reformas buscassem aumentar a eficiência, críticos argumentaram que a ênfase na redução de custos levou à precarização dos serviços públicos, à fragilização das carreiras públicas e ao enfraquecimento das garantias de estabilidade para os(as) servidores(as) públicos(as) (Abrucio, 2007). Além disso, a privatização e a terceirização, muitas vezes, não resultaram em um aumento da qualidade dos serviços prestados, e muitos setores da população continuaram a ser atendidos de forma inadequada.

Em especial, tais práticas econômicas trouxeram refletiram negativamente nas condições de trabalho no âmbito das universidades públicas. Zanin *et al.* (2015) assim explanaram:

Às universidades públicas brasileiras também foram impostos modelos de gestão privada, que se soaram a condições de trabalho degradantes. Em função da opção dos governos Collor, Itamar e FHC, de 1990 a 2022, pela abertura do ensino superior à iniciativa privada, as universidades públicas sofreram com a falta de investimento e de recursos humanos. Isso gerou, dentre outras consequências, significativas perdas de pessoal docente e aumento no número de professores temporários, que ultrapassou 20% do docente efetivo de algumas universidades. Além disso, o trabalho docente sofreu com baixos salários, degradação e sobrecarga das condições de trabalho (2015, p. 195-196).

Nesse sentido, a adoção de modelos gerenciais privados no setor público — como prática neoliberal — tende a priorizar a eficiência econômica em detrimento do bem-estar e da qualidade de vida dos(as) trabalhadores(as). De acordo com essa visão, o papel do Estado deveria ser restrito à regulação e fiscalização, enquanto a maior parte das atividades econômicas e sociais deveria ser exercida pelo setor privado. Essa lógica se traduziu em políticas de redução da presença estatal em diversos setores da economia, incluindo as áreas de infraestrutura, educação, saúde e previdência (Bresser Pereira, 1998a).

Por conta disso, a implementação do Estado Mínimo no Brasil gerou debates sobre o papel do Estado em garantir os direitos sociais e a equidade no acesso aos serviços. Enquanto os defensores da reforma viam essa estratégia como uma forma de garantir a eficiência e a competitividade, o que se tem é o enfraquecimento do compromisso do Estado com a justiça social e a redistribuição de recursos, resultando em uma maior desigualdade social (Bresser Pereira, 1998b).

2.2 A reforma administrativa no Brasil nos anos 1990

A reforma administrativa no Brasil na década de 1990 foi uma das mais significativas iniciativas de reestruturação do Estado, impulsionada pela adoção das políticas neoliberais. O principal objetivo era transformar a administração pública, adaptando-a aos padrões de eficiência, flexibilidade e competitividade típicos do setor privado.

Essa reestruturação, que envolveu privatizações, terceirizações e a introdução de um modelo de gestão orientado por resultados, visava não apenas a redução do

tamanho do Estado, mas também a implementação de um novo modelo de governança, com foco na produtividade e no controle de custos. Para entender melhor o impacto dessa reforma, é preciso situá-la dentro do contexto internacional, considerando as experiências de outros países que seguiram uma trajetória similar.

2.2.1 Privatização, terceirização e publicização: o caso brasileiro no contexto global

No Brasil, o governo de Fernando Collor de Mello, entre 1990 e 1992, iniciou o processo de privatização, mas foi com Fernando Henrique Cardoso, no período de 1995 a 2002, que a agenda privatista ganhou maior fôlego e alcance (Bresser Pereira, 1998b).

Elas geraram controvérsias, tanto no Brasil quanto em outros países. Críticos argumentam que, além de não gerar os benefícios prometidos, também intensificaram a concentração de poder econômico nas mãos de grandes corporações, exacerbando a desigualdade social. O economista estadunidense Joseph Stiglitz, ganhador do Prêmio Nobel de Economia em 2001, exemplifica: os ativos públicos foram vendidos a preços baixos, em benefício de poucos, deixando a população sem acesso a serviços de qualidade (Stiglitz, 2003).

Por conseguinte, a terceirização de serviços públicos é o segundo eixo da reforma. A lógica por trás dessa estratégia era a de que o setor privado poderia fornecê-los com mais eficiência e menor custo do que o governo, permitindo que o Estado se concentrasse nas funções regulatórias e fiscais. Com isso, atividades como limpeza, vigilância, transporte, segurança e até mesmo áreas da saúde e educação foram progressivamente terceirizados (Bresser Pereira, 1998b).

A terceirização teve um impacto profundo nas condições de trabalho no setor público. Em vez de trabalhadores contratados diretamente pelo governo, com direitos e estabilidade, os agentes públicos passaram a ser funcionários de empresas contratadas para realizar essas funções. Assim, na hegemonia do neoliberalismo, esse passou a ser fator preponderante na precarização do trabalho, com salários mais baixos e a eliminação de benefícios como aposentadoria pública e estabilidade no emprego. Além disso, a fragmentação da responsabilidade pública gerou uma desconexão entre o poder público e a qualidade dos serviços prestados, já que a supervisão de empresas terceirizadas tornou-se mais difícil e menos eficaz (Bresser Pereira, 1998a).

O fenômeno da terceirização no Brasil se reflete em um padrão mais amplo que se observou em vários países com reformas neoliberais. Nos Estados Unidos e no Reino Unido, a terceirização de serviços públicos foi amplamente promovida, especialmente nas décadas de 1980 e 1990, com o objetivo de reduzir custos do governo. No entanto, em muitos casos, isso resultou na diminuição da qualidade dos serviços e em um aumento da desigualdade social, com as populações mais vulneráveis sendo as mais afetadas.

David Harvey, um dos principais teóricos críticos do neoliberalismo, argumenta que a terceirização contribui para a desregulação do mercado de trabalho e para a erosão das condições de trabalho dos empregados do setor público (Harvey, 2008). As políticas neoliberais, juntamente com o processo de reestruturação produtiva, transformaram significativamente a dinâmica da sociabilidade do trabalho no Brasil, resultando em sua degradação. Paralelamente, cargos públicos foram extintos e os limites da terceirização no funcionalismo público se esmaeceram (Druck *et al.*, 2018).

Dessa forma, a deterioração ocorreu tanto em termos objetivos, relacionados à estrutura material e organização do processo de trabalho, quanto em termos subjetivos, afetando especialmente a consciência de classe dos(as) trabalhadores(as) (Alves, 2003).

Nas universidades públicas, a situação não foi distinta, resultando no aumento da carga horária de trabalho em meio à redução no número de servidores e à insegurança das contratações temporárias¹. Esse cenário foi acompanhado por um processo de flexibilização dos mecanismos de gestão, refletindo o que ocorreu no contexto mais amplo do Brasil e em suas instituições públicas (Zanin *et al.*, 2015, p. 196).

A publicização, por sua vez, refere-se à criação de organizações sociais sem fins lucrativos para administrar os serviços públicos, financiados pelo Estado, sem que se submetam às normas do direito administrativo. Por isso, a transferência da execução de serviços para as OSs públicas não-estatais compromete a universalização das políticas públicas, pois prioriza eficiência econômica e interesses privados em detrimento da equidade (Gomes; Coutinho, 2006).

¹ Conforme os respectivos Relatórios de Gestão da UFMA (2020, 2021, 2022a, 2023), as contratações temporárias e nomeações na UFMA apresentaram oscilações, por razões diversas — 57 nomeações e 28 professores substitutos contratados em 2020; 52 nomeações e 114 substitutos em 2021; 98 nomeações e 72 substitutos em 2022, e 110 nomeações e 129 substitutos em 2023.

Para além dos três eixos básicos, a gestão por resultados foi outro elemento central. Inspirada no modelo gerencialista adotado no setor privado, a administração pública passou a ser reorganizada com base em metas de desempenho e indicadores de produtividade. O objetivo era transformar os gestores públicos em líderes empresariais responsáveis pela implementação de estratégias que garantissem o cumprimento de metas estabelecidas pelo governo, principalmente em termos de eficiência e redução de custos (Abrucio, 2007).

Esse modelo “gerencialista²” foi impulsionado pela ideia de que a administração pública poderia ser mais eficiente se fosse organizada de maneira semelhante a uma empresa privada, com foco em resultados mensuráveis. O conceito de gestão por resultados se baseava na avaliação constante do desempenho dos serviços públicos e na implementação de avaliações de eficiência, adotando técnicas como a definição de metas quantitativas e a exigência de controle de custos (Abrucio, 2007).

No entanto, a transposição de práticas empresariais para o setor público gerou uma série de críticas. Por um lado, a ênfase na eficiência e na redução de custos levou a uma maior flexibilidade administrativa, permitindo que o governo respondesse mais rapidamente às demandas populares. Por outro, essa abordagem teve como consequência a redução do foco em objetivos de justiça social e equidade, aspectos centrais para a garantia dos direitos sociais.

No Brasil, o modelo gerencialista foi acompanhado pela flexibilização das regras para ingresso e progressão nas carreiras públicas (Abrucio, 2007). O governo FHC introduziu novos modelos de inserção profissional, como a ampliação de cargos comissionados e a adoção de contratos de gestão para cargos de confiança, que substituíram o modelo tradicional de concursos públicos em algumas áreas.

Essa mudança permitiu a admissão de profissionais com experiência em gestão privada para cargos no setor público, mas também enfraqueceu princípio da estabilidade pública e da impessoalidade, características fundamentais do serviço público brasileiro. Além disso, a introdução de “cargos comissionados” e a “gestão orientada por resultados” dificultaram o controle social e a transparência nas ações do governo (Abrucio, 2007).

² Para Abrucio (2007), consiste em uma abordagem que busca substituir o modelo burocrático tradicional, considerado lento e ineficiente, introduzindo práticas do setor privado, como foco na produtividade, redução de custos e eficiência organizacional. Esse modelo propõe maior flexibilidade, descentralização e a adoção de indicadores de desempenho para mensurar resultados, enquanto se orienta para atender às demandas dos “consumidores” dos serviços públicos.

No entanto, a crítica mais recorrente a esse modelo, tanto no Brasil quanto em outros contextos internacionais, é que ele enfraqueceu a legitimidade e a imparcialidade da administração pública, uma vez que a seleção de servidores e gestores passou a ser baseada em critérios de produtividade e eficiência, muitas vezes em detrimento da qualificação técnica e da equidade.

2.3 O impacto social das reformas neoliberais nas universidades

Sobre esse ponto, é importante resgatar determinados aspectos históricos, políticos e econômicos que rodeiam o desenvolvimento da gestão universitária no Brasil — com destaque para a adoção de tendências estrangeiras; dentre estas a francesa (1910-1930) e a norte-americana (pós II Guerra Mundial), cujos trilhos voltavam-se para a profissionalização, formação de profissionais liberais e atendimento às demandas do mercado (Brito; Cunha, 2009). Nesse sentido, a estrutura e o funcionamento da universidade, tendenciosamente, é afeta a interesses políticos e econômicos, de modo que o forte controle estatal limitava a expansão das instituições.

Desde a criação da Universidade do Rio de Janeiro em 1920, modelo que seria replicado em outras universidades federais, a autonomia acadêmica foi mais um ideal retórico do que uma realidade prática. O Estado permaneceu nomeando diretores, controlando orçamentos e definindo currículos, enquanto os conselhos universitários atuavam mais como órgãos simbólicos do que efetivos.

Nesse sentido,

A forma débil como tais Universidades foram organizadas denuncia a frágil autonomia dessas instituições, pois o Estado continuava nomeando seus diretores e controlando o orçamento nas faculdades – garantindo, assim, uma reitoria só de fachada. Os conselhos eram mais simbólicos do que efetivos, consagrando um lugar de dependência a essa recente instituição “autárquica”. As cátedras continuavam sob custódia do Estado, os currículos eram fixos, imutáveis e a forma de ministrar as aulas também (Cunha, 2000, p. 50).

Como resultado, a universidade configurou-se um espaço onde a liberdade acadêmica era constantemente limitada, criando um ambiente de submissão hierárquica, fértil para práticas de exclusão e silenciamento de vozes dissonantes. Na Ditadura Militar isso se reforçou. O golpe militar de 1964 aprofundou a subordinação da universidade ao Estado, institucionalizando mecanismos de repressão e censura.

Professores e alunos passaram a ser vigiados, perseguidos e, em muitos casos, exilados ou eliminados (Germano, 2000). Essa repressão direta também foi uma expressão do assédio moral institucional, pois criou um ambiente de medo e autocensura dentro da academia. Segundo o autor, o interesse do Estado na educação se manifestava

[...] primeiramente, através da repressão a professores e alunos “indesejáveis” ao Regime através do controle político e ideológico do ensino, visando a eliminação do exercício da crítica social e política, com vistas a obter a adesão de segmentos sociais cada vez mais amplos para o seu projeto de dominação. Nesse contexto, a atuação do Estado na área da educação – coerente com a ideologia da segurança nacional – vai se revestir de um anti-comunismo exacerbado, de um anti-intelectualismo que conduzia à misologia, ou seja, à negação da razão, e mesmo ao terrorismo cultural (p. 143).

Mesmo após o fim da ditadura, os resquícios desse modelo permaneceram na cultura acadêmica. A universidade passou a operar sob novas formas de exclusão e controle, agora relacionadas às exigências do mercado e às pressões por produtividade. Para Castanho (2000, p. 23), “apesar da tensão que marca a inserção social da universidade, ela é uma instituição social e se amolda como tal às diferentes configurações sociais registradas na história.”

No âmbito das reformas neoliberais, as posteriores privatização, terceirização, publicização e o corte de investimentos em serviços públicos essenciais não só não cumpriram todas as promessas de eficiência, mas também ampliaram a desigualdade social e comprometeram a qualidade dos serviços oferecidos à população de baixa renda. Assim defende a Giovanni Alves:

O que se observa é que, na década passada, a ofensiva do capital assumiu dimensões sistêmicas, buscando recompor-se, desestruturando as formas societárias de resistências constituídas na década de 1980, no calor da abertura democrática e da explosão do sindicalismo. A função histórica das políticas neoliberais adotadas pelos governos capitalistas no país através da desestruturação de formas de resistência social no mundo do trabalho, principalmente setores organizados, como bancários e metalúrgicos. Contribuíram para isso os efeitos perversos das políticas neoliberais e o complexo de reestruturação produtiva (2003, p. 33).

O impacto social dessas reformas pode ser analisado sob diversas perspectivas. Uma das mais evidentes é a segregação no acesso aos serviços públicos, como saúde, educação e segurança, que, ao se adaptarem ao mercado,

priorizaram os consumidores com maior poder aquisitivo e deixaram os mais pobres à mercê de serviços públicos deteriorados.

Além disso, a precarização do trabalho no setor público, com o aumento da terceirização e a desvalorização das carreiras públicas, afetou diretamente os(as) servidores(as) e comprometeu a qualidade do atendimento nas esferas governamentais. Esses fenômenos não são exclusivos do Brasil, mas refletem tendências globais observadas em outros países que adotaram as mesmas políticas neoliberais.

Paralelamente, por meio do Sistema OS, a introdução de critérios de mercado para a gestão das instituições limitou a capacidade das universidades de definir suas prioridades de forma independente. As Fundações de Apoio e as de Fomento decidem os caminhos da produção acadêmica das Universidades Públicas, reforçando os dois outros pilares da Reforma Administrativa de 1990. Os servidores, assim, precisam submeter-se aos critérios privados para darem continuidade à produção nas IFES.

Nessa linha de mudanças sociais e econômicas é importante lembrar que o conceito de trabalho perpassa, obrigatoriamente, pelo pensamento de Karl Marx, Friedrich Engels e Georg Lukács, que compreende a categoria não apenas como uma atividade econômica, mas como uma categoria ontológica fundamental da existência humana. A análise desses autores transcende a dimensão instrumental do trabalho, situando-o como a base da reprodução social e da transformação histórica.

Para Marx, o trabalho é a atividade pela qual os seres humanos se relacionam com a natureza e entre si. Em “O Capital” (1867), o autor afirma que o trabalho é um processo em que participam o homem e a natureza, cada um de seu lado (Marx, 2017). Essa interação mediada pelo trabalho transforma tanto o ambiente natural quanto o próprio ser humano.

Na análise marxiana, o trabalho assume um papel central na constituição das relações sociais sob o regime capitalista. No entanto, a exploração da força de trabalho pelo capital resulta na alienação. Para Marx (2017), no capitalismo, o trabalhador é alienado porque não controla o produto de seu trabalho, que é apropriado pelo capitalista, ou seja, não está na essência do trabalhador o trabalho e, conseqüentemente, ele não se realiza trabalhando.

Tanto Marx quanto Engels e Lukács tratam o trabalho como uma atividade criadora e transformadora, que é ao mesmo tempo individual e social. Para Lukács (1979), o trabalho se parece com um cenário em escala pequena de todas as formas

de comportamento humano. Essa visão ontológica estabelece o trabalho como fundamento da prática humana, tanto na sua dimensão objetiva quanto subjetiva.

Dito isso, temos que o processo de terceirização, o Sistema OS e a redução de cargos efetivos nos serviços públicos também tiveram um impacto significativo sobre as condições de trabalho e a qualidade dos serviços prestados.

Com o objetivo de reduzir os custos do Estado e aumentar a eficiência, como já dito anteriormente, o governo brasileiro adotou a terceirização como uma solução para a gestão de serviços públicos, substituindo trabalhadores concursados e efetivos por trabalhadores terceirizados, com contratos temporários e sem os benefícios típicos dos(as) servidores(as) públicos(as), como estabilidade no emprego e plano de aposentadoria.

A transição para economias de mercado, caracterizada por privatizações e reestruturações industriais, também trouxe impactos significativos ao mundo do trabalho e a questão social. Segundo Bah e Brada (2014), muitas economias em transição experimentaram uma “recuperação sem emprego”, em que o crescimento econômico não foi acompanhado pela geração de novas vagas de trabalho, aumentando as disparidades de renda e reforçando o desemprego de longa duração. Antunes ao mencionar essas consequências no mundo do trabalho brasileiro, assim explanou:

No estágio atual a reestruturação produtiva do capital no Brasil é mais expressiva e seus impactos recentes são mais significativos. Combinam-se processos de *downsizing* das empresas, um enorme enxugamento e aumento das formas de superexploração da força de trabalho, verificando-se também mutações no processo tecnológico e informacional. A flexibilização, a desregulamentação e as novas formas de gestão produtiva estão presentes em grande intensidade, indicando que o fordismo, ainda dominante, também vem se mesclando com novos processos produtivos, com as formas de acumulação flexível e vários elementos oriundos do chamado toyotismo, do modelo japonês, que configuram as tendências do capitalismo contemporâneo (Antunes, 2009, p. 232).

Na economia movida pela expansão do capital, a oferta e a demanda de mão de obra passaram influir na definição das condições de trabalho (Kulapov *et al.*, 2024). No entanto, a flexibilização também resultou no aumento de modalidades de emprego precárias, como a temporária. Embora essas formas tragam flexibilidade, elas carecem de direitos trabalhistas e segurança social, expondo os empregados a condições mais vulneráveis.

Simultaneamente, a transformação digital tem remodelado o mercado de trabalho globalmente. Isso levou à extinção de diversos postos e ao deslocamento de trabalhadores para setores menos protegidos e informais. A insegurança social cresce à medida em que as relações trabalhistas informais se tornam mais comuns, destacando a necessidade de políticas públicas para enfrentar esse descompasso.

O impacto da automação também alterou significativamente a dinâmica do emprego. Embora novas oportunidades surjam em setores tecnológicos, há uma perda de empregos em áreas tradicionais e intensivas de mão de obra, exacerbando a desigualdade econômica.

A crescente flexibilidade nas relações de trabalho se adapta às mudanças econômicas, mas também impõe uma nova realidade de precariedade. A introdução de cláusulas temporárias reflete uma regulação trabalhista mais permissiva, necessária para atender às exigências de um mercado em constante transformação (Kulapov *et al.*, 2024). No entanto, essas novas formas de emprego frequentemente não garantem a estabilidade ou os benefícios típicos de um emprego tradicional, deixando os(as) trabalhadores(as) mais vulneráveis.

Bah e Brada (2014) alertam que, embora a flexibilidade aumente a eficiência econômica, ela frequentemente ocorre às custas da segurança no emprego. Nesse sentido, embora promova a mobilidade profissional, está frequentemente associada à insegurança no emprego e à redução de benefícios sociais.

Em suma, a combinação de maior flexibilidade com insegurança cria um ambiente de incerteza, no qual a instabilidade financeira e a exclusão social se tornam desafios persistentes para os(as) trabalhadores(as). Os modelos híbridos e as novas formas de trabalho flexíveis refletem uma transformação profunda nas relações laborais. Embora exista a defesa de uma autonomia e adaptabilidade dos(as) trabalhadores(as), na prática o que se apresenta são desafios relacionados à segurança e ao bem-estar na qualidade de vida da classe trabalhadora.

Também é possível visualizar a incidência da reforma administrativa nas universidades públicas a partir da introdução de sistemas de avaliação de desempenho. Estes priorizam a responsabilidade individual e o alinhamento das metas organizacionais com os resultados dos(as) servidores(as) públicos(as).

Originada no setor privado, essa prática foi defendida como ponto nodal da eficiência do setor público (Mitchell; Wood, 1994). No entanto, a sua implementação encontra obstáculos, principalmente no contexto do setor público, que

tradicionalmente valoriza a prestação de serviços e o trabalho coletivo em vez do foco no desempenho individual³.

Outro aspecto é a adoção da linguagem do consumo, com o objetivo de tornar os serviços públicos mais responsivos às necessidades dos cidadãos. Gastelaars (2008) argumenta que essa abordagem busca redefinir os usuários dos serviços públicos como consumidores, como sendo uma prestação de serviço do setor privado.

No entanto, é importante observar que os valores do setor público, como equidade e bem-estar social, não se alinham com os objetivos orientados ao lucro do setor privado.

A redução de quadros permanentes de servidores, como ausências de concursos públicos, associada à ampliação das demandas administrativas, leva os(as) servidores(as) a assumirem responsabilidades cumulativas. Como destaca Druck (2011), o comprometimento da efetividade e da qualidade dos serviços públicos decorre da precarização do trabalho, intensificada pela terceirização e pelas subcontratações dos serviços públicos, sobrecarregando os(as) trabalhadores(as).

Nesse sentido, retoma-se a ideia de imposição de metas e padrões rígidos, característicos da gestão gerencial, como conflitante com a lógica do serviço público, focada no atendimento ao cidadão e não exclusivamente em resultados quantitativos (Paula, 2005). Além disso, a contratação de trabalhadores temporários ou terceirizados dificulta a construção de equipes coesas e contribui para a descontinuidade na prestação de serviços públicos.

A medição da produtividade no serviço público apresenta desafios únicos devido à natureza não mercantil desses serviços. Djellal e Gallouj (2009) argumentam que as métricas tradicionais falham em capturar o valor real dos serviços públicos, exigindo a adoção de estruturas alternativas de avaliação. Esse problema é crítico em serviços cujos resultados são intangíveis ou difíceis de quantificar.

A reestruturação global introduziu condições de trabalho orientadas para o cliente, ou usuário, o que alterou as identidades profissionais e ampliou a precarização laboral (Hasle *et al.*, 2014). Assim, embora a reestruturação tenha o discurso de

³ É nesse contexto que a UFMA estabelece critérios objetivos, pontuações e pesos, para a aferição do desempenho acadêmico de professores do Magistério Federal do Ensino Superior, relacionados no Anexo II à Resolução n 313-CONSAD, de 2023. A mudança no padrão de vencimento dos(as) docentes, assim como em outras carreiras, está condicionada à soma mínima de números cujo arbitramento não necessariamente reflete o impacto social da produção acadêmica, nem o seu esforço coletivo.

aumento potencial de eficiência e a inovação, seus efeitos adversos sobre os direitos e a saúde da classe trabalhadora não podem ser ignorados.

Os(as) servidores(as) públicos(as) têm enfrentado um aumento considerável no volume de tarefas, resultado tanto da redução de pessoal quanto da introdução de sistemas de gerenciamento de desempenho, que exigem maior esforço e mais horas de dedicação para o cumprimento de metas (French, 2014). Nesse contexto, Mansor *et al.* (2023) destacaram uma correlação significativa entre o estresse laboral e a queda na produtividade, evidenciando que a pressão por resultados pode impactar negativamente não apenas a saúde mental dos(as) servidores(as), mas também seu desempenho profissional.

Para Zanin *et al.* (2015), esse cenário é propício à violência, pois as pesquisas longitudinais e a cooperatividade, bem como outras qualidades do *fazer* acadêmico, foram substituídas por “pesquisas focalizadas e fragmentadas, valorização da quantidade de publicações, criação de rankings e competitividade e individualismo entre colegas de trabalho” (p. 186).

A título de exemplo, a falta de treinamento adequado para lidar com tarefas complexas expõe os(as) servidores(as) a situações que excedem suas competências. Nesse sentido, a intensificação do trabalho no serviço público causa impactos negativos na saúde dos(as) servidores(as), refletidos no aumento de licenças médicas por doenças relacionadas ao estresse.

A pressão pela produtividade também afeta o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, com servidores relatando dificuldades em gerenciar responsabilidades pessoais junto às demandas profissionais (French, 2014). Políticas de trabalho flexíveis, embora implementadas em alguns contextos, são insuficientes para mitigar os efeitos da intensificação do trabalho,

Desta forma, aumenta as pressões sobre os(as) servidores(as), introduzindo prioridades concorrentes e maior responsabilidade individual. Essas mudanças têm gerado comportamentos negativos, como a redução da cooperação e o aumento de conflitos, comprometendo o moral dos funcionários.

Esse processo complexo e com vários vieses gerou uma precarização das condições laborais, já que muitos desses trabalhadores passaram a ter salários mais baixos, ambientes menos salubres e redução nas garantias trabalhistas.

A fragilização das carreiras públicas também desestimulou a atração de profissionais qualificados para o serviço público, que passou a ser visto como menos

vantajoso em comparação com o setor privado (Chauí, 2014). A depreciação das carreiras públicas levou à diminuição da qualificação técnica dos(as) servidores(as), o que resultou em uma queda na qualidade dos serviços prestados à população.

Os governos recentes implementaram políticas de racionalização de recursos para o financiamento das instituições federais de ensino superior, evidenciadas pela redução dos recursos destinados ao pagamento de pessoal em relação ao PIB entre 1995 e 2014 (Silva, 2019).

Essas políticas promoveram o fomento ao setor privado, com desvio de incentivos financeiros, precarizaram a manutenção das universidades públicas, resultaram em cortes orçamentários e sucateamento estrutural dos prédios, além de ampliarem as cobranças por maior produtividade acadêmica. Paralelamente, a qualificação docente também sofreu com o descompasso entre investimentos e demandas, o que reforçou a dependência do sistema público em relação às prioridades do capital privado.

Forattini e Lucena (2015) abordam o processo de precarização do trabalho docente no magistério superior federal ocorrido durante os anos 2000 e 2010:

O REUNI está atrelado ao Plano de Aceleração do Crescimento (PAC) o qual preconiza para a próxima década a limitação da folha de pagamento ao estabelecer que o gasto com pessoal nas universidades públicas não poderá crescer além de 1,5%/ano. Sob o lema de “Educação de Qualidade”, o Governo Federal abriu, nas IFES vinculadas ao programa de expansão, 65.306 novas vagas até o ano de 2008 (49% a mais) e criaram 810 novos cursos (34% a mais), conforme dados da Andifes. Somada ao crescimento de 2006, quando a política de expansão das IFES estava mais pautada pela interiorização de campi e criação de instituições, o aumento na oferta de vagas chega a 63% ou 77.279 novas vagas nas universidades federais. Em 2010, foram oferecidas 199 mil vagas. No período do Reuni, foram ainda contratados 15 mil docentes, a maioria com título de doutor.

Tendo como slogan “Brasil, pátria educadora”, Governo Federal assumido pela Presidente Dilma Rousseff em 1º de janeiro de 2015, colocou a Educação como prioridade, acima de quaisquer outras metas de governo. Em seu primeiro governo foi deflagrada, em 2012, uma das maiores greves das IFES realizadas no Brasil devido, entre outras causas, ao descumprimento com o plano de carreira, prometido e não efetivado, reajuste da defasagem salarial entre outras (p. 39).

A ampliação significativa do número de vagas e cursos nas universidades públicas não foi acompanhada proporcionalmente pelo aumento do corpo docente, resultando em aumento das demandas de trabalho para os professores. A deflagração da greve de 2012 expôs insatisfações relacionadas ao descumprimento do plano de carreira, à defasagem salarial e à falta de reajustes prometidos, gerando instabilidade

e descontentamento entre os docentes. Apesar das limitações de recursos, os docentes enfrentaram (enfrentam) exigências crescentes por produtividade acadêmica, o que ampliou os desafios e agravou a precarização do trabalho.

De fato, a precarização do trabalho no setor público não é um fenômeno exclusivo do Brasil, mas faz parte de uma tendência observada em outros países que implementaram políticas neoliberais. Guy Standing (2014), em seu livro “The Precariat”, descreve como a crescente informalização e precarização do trabalho tem afetado negativamente não só os(as) trabalhadores(as), mas a coesão social e a qualidade dos serviços prestados pela administração pública.

A combinação de terceirização, redução de estabilidade e fragmentação da administração pública resultou em uma deterioração geral da qualidade dos serviços públicos, especialmente aqueles voltados para as camadas de menor renda. Como já discutido, a fragmentação da responsabilidade pública e a transferência de funções do governo para o setor privado ou terceirizado dificultaram o controle social e a prestação de contas.

David Harvey (2008) argumenta que a recessão social provocada por essas reformas leva à deterioração da confiança pública nas instituições governamentais e ao afastamento das populações vulneráveis do aparato estatal. O enfraquecimento do Estado como provedor de direitos e serviços essenciais também pode ser interpretado como um reflexo da crescente privatização do bem-estar social.

Assim, o processo de reforma do serviço público no Brasil na década de 1990, impulsionado por políticas neoliberais, trouxe transformações profundas na estrutura estatal e na prestação de serviços públicos. As reformas focaram na redução do tamanho do Estado, na privatização de empresas estatais, na terceirização de serviços e na implementação de uma gestão pública baseada em resultados. Contudo, essas reformas tiveram consequências negativas para a população de baixa renda, que passou a sofrer com a diminuição do acesso aos serviços essenciais e a precarização do trabalho no setor público.

3 ASSÉDIO MORAL: poder e violência no ambiente de trabalho

O assédio moral no ambiente organizacional pode ser interpretado como um desdobramento das dinâmicas de poder características do neoliberalismo. De acordo com Zanin *et al.* (2015), políticas de gestão inspiradas em modelos empresariais privados, voltados para maximizar lucros, têm sido aplicadas em serviços de natureza social. Isso resulta em exigências crescentes por maior produtividade, eficácia e desempenho quantificável.

Métodos de avaliação e controle são adotados tanto pelas Organizações Sociais, decorrentes da publicização, quanto na administração de pessoal em instituições públicas. Esse cenário intensifica as demandas de trabalho, acelera o ritmo das atividades e aumenta a insegurança profissional, gerando uma forte pressão para alcançar metas impostas. A adoção dessa lógica de mercado favorece o individualismo, estimula a competição e fragiliza laços coletivos, criando um terreno fértil para práticas de assédio moral.

A discussão em torno do assédio moral no ambiente de trabalho transcende fronteiras disciplinares e geográficas, constituindo um campo fértil de investigação acadêmica que se desenvolveu significativamente desde as primeiras conceitualizações de Brodsky (1940–1996), em 1976. Este fenômeno, caracterizado por Brodsky e posteriormente detalhado por Heinz Leymann (1932–1999), em 1980, como “psicoterror” ou “*mobbing*”, se destaca não apenas por sua prevalência, mas também por suas implicações profundas nas dinâmicas sociais e organizacionais (Heloani, 2004).

Leymann foi pioneiro ao identificar o assédio moral como um problema dotado de características, evoluções, causas e consequências específicas, estabelecendo um paradigma para pesquisas subsequentes. Segundo Leymann (1996), o assédio moral é caracterizado por comportamentos hostis e antiéticos que se repetem de maneira frequente e prolongada, afetando significativamente a saúde mental e física da vítima. O autor ressalta a relevância da repetição desses comportamentos abusivos, que são direcionados de forma sistemática ao indivíduo e culminam em um ambiente de trabalho hostil.

Marie-France Hirigoyen, por sua vez, amplia a compreensão do fenômeno ao enfatizar o aspecto psicológico da violência perpetrada no assédio moral. Hirigoyen (2000) descreve o assédio moral como uma forma de violência sutil, que se manifesta através de comportamentos, palavras e atitudes, os quais têm por objetivo

desqualificar e desestabilizar a vítima em seu ambiente de trabalho. A autora destaca a intencionalidade dessas ações, que são deliberadamente voltadas para a degradação da dignidade e da integridade psíquica ou física da pessoa assediada.

A Convenção 190 da Organização Internacional do Trabalho – OIT (2019), dedicada à eliminação da violência e do assédio no ambiente de trabalho, caracteriza essas condutas como uma gama de comportamentos e práticas, inclusive ameaças, que podem se manifestar de forma isolada ou recorrente. Essas ações têm o potencial ou a intenção de provocar danos seja no plano físico, psicológico, sexual ou econômico. Tal definição inclui também a violência e o assédio que ocorrem em razão de gênero, o que revela o escopo desses atos no contexto laboral (Organização Internacional do Trabalho, 2019).

A contribuição de Maria de Ester de Freitas representa um marco importante na pesquisa sobre o assédio moral no Brasil, abrindo caminho para estudos posteriores de acadêmicos como Roberto Heloani e Margarida Maria Silveira Barreto (1944–2022). Esses pesquisadores ampliaram o corpo teórico sobre o tema, aprofundando a compreensão das nuances e dos impactos do assédio moral no ambiente de trabalho brasileiro. A definição proposta por Freitas, Heloani e Barreto (2010) caracteriza o assédio moral como uma prática abusiva, intencional e recorrente, que tem como objetivo a desqualificação e humilhação do trabalhador, evidenciando a gravidade dessas consequências e suas consequências devastadoras para a dignidade e integridade das vítimas.

No contexto brasileiro, Margarida Barreto enriquece o debate ao considerar as particularidades culturais e organizacionais do país. Barreto (2000) define o assédio moral como um processo em que o trabalhador é exposto repetidamente a situações humilhantes e constrangedoras no exercício de suas funções laborais. Essa exposição contínua gera danos não apenas à saúde física e mental do trabalhador, mas também ao ambiente organizacional, afetando qualidades à dinâmica de trabalho e à produtividade.

Historicamente, o Brasil revela uma trajetória de violência e subjogação que remonta ao período colonial, quando a humilhação sistemática de indígenas e africanos pelos colonizadores europeus criou precedente para as práticas contemporâneas de assédio moral. Heloani (2004) argumenta que essa estrutura de poder, alicerçada na crença de superioridade dos colonizadores, ressoa nas relações

de trabalho atuais, apontando uma continuidade de abusos de poder e violência simbólica que se manifestam no assédio moral contemporâneo.

No panorama internacional, a obra de Marie-France Hirigoyen e Stale Einarsen, juntamente com a de Leymann, constitui base teórica importante para o entendimento do assédio moral. É notório que a definição de assédio moral não é uniforme na literatura especializada, e variações no entendimento desse fenômeno são observadas em diferentes países e instituições. Esses entendimentos podem variar quanto aos comportamentos que configuram o assédio em termos mais amplos e quanto ao assédio moral, uma categoria específica dentro desse espectro. Notadamente, o assédio moral no ambiente de trabalho pode ter diferentes formas e níveis de intensidade dependendo da cultura e do contexto organizacional envolvido.

O assédio moral, em suas diversas formas, pode ocorrer de maneira vertical descendente (do superior para o subordinado), vertical ascendente (do subordinado para o superior), ou horizontal, quando ocorre entre colegas de mesmo nível hierárquico. Segundo Hirigoyen (2000), o assédio horizontal pode incluir práticas como fofocas e outras formas de agressão psicológica entre colegas de trabalho.

A evolução do conceito de assédio moral no ambiente de trabalho é um reflexo das transformações sociais, legais e organizacionais que ocorreram ao longo das últimas décadas. Inicialmente, as práticas abusivas e os comportamentos hostis nas relações de trabalho eram frequentemente normalizados ou subestimados, tanto por empregadores quanto por empregados, sendo considerados parte da dinâmica laboral. Entretanto, o crescente reconhecimento dos direitos humanos e dos direitos trabalhistas, juntamente com maior conscientização sobre a saúde mental e o bem-estar no trabalho, contribuíram para uma redefinição das normas e expectativas sobre o comportamento no ambiente profissional.

A origem do termo “assédio moral” é frequentemente atribuída ao psicólogo Heinz Leymann, que, na década de 1980, realizou estudos pioneiros sobre o tema na Suécia, utilizando inicialmente o termo “*mobbing*” para descrever comportamentos de perseguição no ambiente de trabalho. Leymann identificou o assédio moral como uma forma de violência psicológica caracterizada pela repetição de condutas abusivas que têm como objetivo isolar, humilhar ou desacreditar o trabalhador, comprometendo sua saúde mental e sua permanência no emprego (Leymann, 1996).

Com o passar dos anos, o conceito de assédio moral foi se expandindo e ganhando nuances em diferentes contextos culturais e jurídicos. Na França, por

exemplo, a psicanalista Marie-France Hirigoyen contribuiu significativamente para a discussão do tema com a publicação do livro *“Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien”* em 1998, em que abordou o assédio moral como uma forma de violência sutil e cotidiana, capaz de destruir a vítima psicologicamente sem necessariamente deixar evidências físicas (Hirigoyen, 2000).

No Brasil, a discussão sobre o assédio moral ganhou força no final dos anos 1990 e início dos anos 2000, com a publicação de obras importantes como as de Margarida Barreto, que realizou uma das primeiras pesquisas sobre o tema no país. Barreto e outros pesquisadores brasileiros trouxeram contribuições valiosas para a compreensão do assédio moral no contexto das relações de trabalho nacionais, destacando a importância de abordar essa questão sob a ótica da saúde do trabalhador e dos direitos humanos (Barreto, 2000).

Observa-se que o conceito de assédio moral passou por um processo de ampliação e sofisticação ao longo das décadas. Inicialmente, o fenômeno foi relacionado a comportamentos agressivos e violentos no contexto de relações sociais em geral, e posteriormente foi delimitado especificamente para o ambiente de trabalho.

3.1 Características do assédio moral na Administração Pública: enfrentamentos e omissões

O aumento significativo de afastamentos por doenças relacionadas ao trabalho, especialmente aquelas de natureza psíquica frequentemente associadas a situações de assédio, suscitam o debate que, nas instituições públicas, ainda se encontra em estágio embrionário. Assim, é necessário traçar paralelos entre as necessidades práticas e as suas negligências por parte das instituições (e dos indivíduos) que compõem essa relação.

O combate ao assédio moral faz parte de um contexto mais amplo de valorização das relações humanas no trabalho e adoção de medidas preventivas para garantir condições de segurança e saúde ocupacional. A Organização Internacional do Trabalho - OIT destaca a importância de construir uma cultura de prevenção em matéria de segurança e saúde no trabalho, compatível com as demandas do mundo globalizado (Organização Internacional do Trabalho, 2019).

Por isso, Di Nunzio (2018) destaca a necessidade de adaptação dos sindicatos para proteger os direitos dos(as) trabalhadores(as) em um contexto cada vez mais

individualizado e digitalizado. Além disso, cabe-lhes instigar o desenvolvimento do senso crítico e reforçar a percepção de pertencimento coletivo, no questionamento das estruturas burocráticas e as práticas de gestão que fomentam o assédio moral. Essas entidades também devem combater a tendência de individualizar uma prática que possui raízes institucionais, oferecendo, ao mesmo tempo, espaços de acolhimento, apoio e integração (Zanin *et al.*, 2015).

No ordenamento jurídico brasileiro, natureza do assédio moral encontra sustentação no princípio da dignidade da pessoa humana, um dos fundamentos da República Federativa do Brasil, conforme estabelecido pela Constituição Federal no seu artigo 1º, inciso III (Brasil, 1988). Tal prática não só afeta a saúde mental do trabalhador (Freitas, 2001), como também pode ser enquadrada como um ato ilícito civil (Gomes; Gottschalk, 2008), demandando a reparação dos danos causados à vítima, e, em alguns contextos, pode constituir um ilícito penal.

Embora o Brasil ainda não tenha uma legislação federal específica sobre o assédio moral, existem vários projetos de lei em tramitação que buscam abordar e coibir essa prática no ambiente de trabalho (Silva, 2012). Além disso, já existem leis em âmbitos municipal e estadual que proíbem o assédio moral na Administração Pública⁴, o que evidencia um movimento crescente de reconhecimento e combate a essa forma de violência psicológica (Barreto, 2010).

Portanto, as legislações e políticas públicas voltadas para a Administração Pública devem incorporar princípios e práticas que garantam a proteção dos(as) trabalhadores(as) contra o assédio moral. (Gomes; Gottschalk, 2008). Desta forma, métodos de gestão que priorizam a eficiência e a produtividade podem levar à imposição de metas inatingíveis, resultando em cobranças excessivas e práticas de assédio. De acordo com Barreto e Heloani (2010), a adoção de modelos de gestão baseados na força de trabalho e na produtividade, decorrentes da pressão do mercado capitalista e do sistema econômico, afetou diretamente os(as) trabalhadores(as).

⁴ No Estado do Maranhão, foi publicado o Decreto nº 39.054, de 14 de maio de 2024 que dispõe sobre a alteração do Decreto nº 35.640, de 6 de março de 2020, e do Decreto nº 38.194, de 27 de março de 2023, e cria a Ouvidoria Especializada de Prevenção e Combate ao Assédio no âmbito do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Estadual, estabelecendo suas competências (Maranhão, 2020, 2023, 2024).

Em uma visão geral, essa falta não é desproposita, porquanto as práticas de assédio ocorrem com certo nível de anuência e incentivo das políticas institucionais. Estas promovem modelos de gestão que desvalorizam a cooperação e enfraquecem as relações interpessoais, enquanto estimulam uma mentalidade individualista e competitiva.

Uma das ferramentas governamentais que atualmente instrumentalizam o assédio institucionalizado é o Programa de Gestão de Desempenho (PGD), aplicável à administração pública federal direta, autárquica e fundacional, criado por meio do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Seu objetivo primordial é estabelecer métricas de controle e apuração das atividades, “com foco na entrega por resultados” (Brasil, 2022), e não mais na assiduidade e pontualidade.

O PGD foi posteriormente regulamentado pelas Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24 de 2023 e pela Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MEGI nº 52 de 2023, que estabelecem orientações para a implementação, execução e gestão de recursos humanos (Brasil, 2023a, 2023b). Na UFMA, a aplicação e o acompanhamento desse Programa são feitos pela subseção de Programa de Gestão – SGP, da Pró-reitora de Gestão de Pessoas, a partir das regras específicas estabelecidas na Portaria nº 1079/2024/FUMA (Universidade Federal do Maranhão, 2024).

Dentre as disposições desse complexo normativo, destacam-se aquelas relativas à forma de avaliação. A mensuração do desempenho no PGD é centralizada na chefia da unidade, que determina o cumprimento das metas pactuadas e classifica o desempenho dos participantes em categorias que variam de “excepcional” a “não executado”. A depender do resultado, o servidor pode ser submetido a medidas corretivas, que incluem o registro de ações de melhoria no Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR), compensação de carga horária ou, em situações mais graves, descontos em folha de pagamento.

O nível hierárquico superior ao da chefia da unidade avalia o cumprimento do plano de entregas da unidade, considerando a qualidade das entregas, o alcance das metas, o cumprimento dos prazos e as justificativas para eventuais descumprimentos ou atrasos.

Nesse contexto, a política de consequências prevê a punição por resultados não alcançados (desempenho inadequado). Nos casos em que o plano de trabalho for avaliado como inadequado devido à execução abaixo do esperado, a chefia da

unidade deve registrar no Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR) as ações de melhoria a serem adotadas pelo participante, bem como outras providências que possam ser necessárias.

Quando a inadequação da execução do plano de trabalho se der por inexecução parcial ou total, o participante deverá compensar a carga horária correspondente no período subsequente, a ser incluída no planejamento das atividades futuras e registrada no TCR. Caso a compensação implique uma carga horária superior à ordinária do participante, será permitido que o somatório dos percentuais de distribuição do trabalho ultrapasse a carga horária inicialmente prevista.

Portanto, o cumprimento do TCR é ponto de tensão entre gestores e subordinados, o que torna a gestão por desempenho não apenas um mecanismo de controle, mas também potencial ferramenta de coerção institucionalizada, culminando no assédio moral. O foco na obtenção de metas e na produção de resultados mensuráveis reforça um ambiente de trabalho que negligencia o bem-estar dos trabalhadores. Nesse contexto, o aumento significativo de casos de adoecimento mental tornou evidente a gravidade dessas condições laborais, revelando também a omissão daqueles responsáveis por enfrentar e desestruturar as práticas de assédio institucional, agravando ainda mais o problema.

Assim, o assédio moral na administração pública não apenas reflete práticas isoladas, mas está enraizado na própria forma como a organização do trabalho é estruturada e oficializada por meio de políticas institucionais. Estas, ao estabelecerem modelos de gestão que desestimulam a cooperação e aprofundam o isolamento individual, configuram uma violência contra o trabalhador, que se manifesta ao transformar o reconhecimento em um objeto de desejo escasso, cujo alcance está condicionado a critérios como produtividade, resultados mensuráveis, desempenho extremo, dedicação exclusiva e trabalho exaustivo (Lorentz, 2023).

Essa dinâmica, ao promover a competitividade e o individualismo, torna-se uma fonte constante de sofrimento psíquico, agravando o adoecimento mental e expondo a omissão daqueles que deveriam atuar para desestruturar essas práticas institucionalizadas.

Assim, no contexto do setor público, o assédio moral ganha uma dimensão adicional ao comprometer não apenas a dignidade individual, mas também a dignidade institucional do Estado. Segundo a doutrina dos direitos públicos subjetivos

de Georg Jellinek, o Estado deve ser o primeiro a assegurar o cumprimento dos direitos fundamentais, já que sua função teleológica é reconhecer e preservar os direitos dos indivíduos (Rochado, 2021).

Em última análise, assédio moral configura-se como uma grave violação aos direitos fundamentais do trabalhador, independentemente de sua ocorrência no serviço público ou no setor privado. Como resposta, a tutela jurídica busca garantir que as vítimas tenham acesso à justiça e que a dignidade humana seja preservada em todos os âmbitos laborais.

3.2 Assédio moral e sua tutela jurídica no serviço público e no setor privado

O assédio moral atinge os direitos de personalidade⁵ dos(as) trabalhadores(as), como a vida, a honra e a integridade moral e intelectual, tanto no setor público quanto no privado. Conforme Bittar (2015), esses direitos são intrínsecos à pessoa e garantem o respeito pela dignidade individual. Por conseguinte, a tutela jurídica contra o assédio moral permite que as vítimas busquem reparação por meio de ações judiciais, conforme assegurado pelo art. 5º, inciso XXXV da CF/88 (Brasil, 1988), que legitima a provocação judicial em caso de violação de direitos.

No âmbito coletivo, a violação do princípio da dignidade da pessoa humana pode justificar a ação de legitimados processuais em prol de uma coletividade, conforme o art. 18 do Código de Processo Civil - CPC (Brasil, 2015) e o art. 81 do Código de Defesa do Consumidor - CDC (Brasil, 1990a). Essas normas permitem que a defesa de interesses difusos ou coletivos seja exercida em nome de uma categoria de pessoas prejudicadas.

No Brasil, a legislação federal não prevê explicitamente o assédio moral, diferentemente do assédio sexual, que é tipificado pela Lei nº 10.224/2001, a qual introduziu o artigo 216-A no Código Penal, prevendo pena de detenção para o assédio sexual (Brasil, 2001a). Apesar disso, iniciativas têm buscado regulamentar o assédio moral tanto no setor público quanto no privado.

Um exemplo foi o Projeto de Lei nº 8.178/2014, que buscava incluir o assédio moral como ato de improbidade administrativa na Lei nº 8.429/1992, ao prever a coação moral de subordinados como prática abusiva (Brasil, 2014, 1992). Esse

⁵ Para Bittar (1995), os direitos de personalidade são aqueles “reconhecidos à pessoa humana tomada em si mesma e em suas projeções na sociedade, previstos no ordenamento jurídico exatamente para a defesa de valores inatos no homem, como a vida, a higidez física, a intimidade, a honra, a intelectualidade e outros tantos” (p. 1).

projeto, porém, não foi adiante. Da mesma forma, o Projeto de Lei nº 4.591/2001, que tentava modificar a Lei nº 8.112/1990 para incluir o assédio moral como motivo para sanções administrativas, foi arquivado (Brasil, 2001b).

Atualmente, tramita no Congresso Nacional o Projeto de Lei nº 6.764/2013, que visa regulamentar práticas de assédio moral e abuso de autoridade no âmbito da administração pública federal (Brasil, 2013).

A Controladoria-Geral da União - CGU, em seu relatório sobre penalidades aplicadas entre 2014 e 2019, evidenciou que as práticas de assédio moral no serviço público são geralmente enquadradas em infrações aos incisos IX e XI do artigo 116, da Lei nº 8.112/1990, que tratam da conduta moral dos(as) servidores(as) (Brasil, 1990b). Além disso, o Tribunal de Contas da União - TCU publicou um relatório propondo a uniformização de sistemas de prevenção e combate ao assédio moral e sexual nas instituições federais, destacando a necessidade de um modelo padronizado para detecção e correção dessas práticas (Brasil, 2022).

A Resolução nº 351/2020, do Conselho Nacional de Justiça - CNJ, instituiu uma política de prevenção e enfrentamento ao assédio moral e sexual no âmbito do Judiciário, incentivando os tribunais a criarem mecanismos próprios de proteção (Brasil, 2020). Em 2023, a Controladoria-Geral da União lançou o “Guia Lilás”, que oferece orientações para a prevenção e tratamento do assédio moral, sexual e discriminação no governo federal (Brasil, 2023c).

Por outro lado, as legislações estaduais sobre assédio moral variam amplamente, resultando em uma fragmentação do tratamento jurídico. Muitos estados, como Alagoas, Bahia, Espírito Santo, Maranhão, Pará, Paraná, Piauí, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Roraima e São Paulo, não possuem uma legislação robusta ou específica que trate do assédio moral no âmbito da administração pública.

Em alguns estados, como o Espírito Santo e o Rio Grande do Sul, as leis existentes são limitadas, tipificando o assédio moral apenas em casos de reiteração de atos. Outros estados, como o Distrito Federal e Minas Gerais, possuem legislações mais abrangentes, que não exigem a reiteração como requisito para a configuração do assédio moral, permitindo maior flexibilidade na apuração e punição dessas práticas.

Ainda, estados como Rondônia e Mato Grosso têm legislado recentemente sobre o tema e estabeleceram medidas de prevenção e punição, enfrentando desafios quanto à constitucionalidade e regulamentação dessas leis.

A ausência de uma lei federal específica dificulta a uniformização da proteção contra o assédio moral no país, o que tem levado a uma abordagem fragmentada entre as unidades federativas. Com isso, evidencia-se a necessidade de um marco normativo nacional, capaz de integrar as iniciativas estaduais e promover maior segurança jurídica.

O assédio moral no setor público e no setor privado compartilha semelhanças e apresenta diferenças significativas devido à natureza das relações de trabalho e das legislações aplicáveis a cada contexto.

No setor público, o assédio moral é frequentemente tratado como uma violação dos princípios de moralidade administrativa e dignidade humana, sendo passível de penalidades disciplinares. Já no privado, a ênfase recai sobre a responsabilidade civil do empregador, com base na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (1943) e no Código Civil (2015), especialmente quando envolve relações hierárquicas ou de trabalho abusiva. Zanin *et al.*, ao refletirem sobre esse contexto nas universidades públicas, assim defenderam:

Notamos que o medo e a insegurança aumentam com a responsabilização do indivíduo trabalhador, no caso docente, pelo cumprimento de metas e objetivos estabelecidos a *priori* pela universidade. A exposição do trabalhador e das equipes ocorre com a divulgação de *rankings*, índices e ganhos de produtividade. A gestão pelo medo e humilhação torna o professor mais competitivo e mais produtivo, e, ao mesmo tempo, mais vulnerável ao estresse, por nós compreendido como processo dialético de desgaste socioinstitucional e biopsíquico (2015, p. 199).

Completando, na esfera pública, as relações de trabalho são regidas por estatutos específicos, como o Estatuto dos Servidores Públicos⁶, que impõem regras rigorosas quanto à conduta de servidores, e a responsabilização por assédio moral pode incluir demissão, suspensão ou repreensão, conforme a gravidade da infração. Além disso, a administração pública tem o dever de investigar as denúncias de assédio moral, o que está ligado aos princípios de transparência e legalidade.

⁶ A Federação possui Estatuto dos Servidores Públicos (Lei 8.112/1990), da mesma forma que os estados e os municípios, em sua maioria, possuem Estatutos dos Servidores Públicos específicos.

Por outro lado, no setor privado, a responsabilização pelo assédio moral geralmente envolve ações judiciais na Justiça do Trabalho, e as sanções podem incluir indenizações por danos morais. O empregador é frequentemente responsabilizado de maneira objetiva pelos atos dos seus empregados, enquanto o assediador pode ser responsabilizado subjetivamente.

Enquanto no setor público há uma maior estrutura de controle e apuração formal, no setor privado a resolução tende a ser mais rápida, mas com foco em reparação financeira. No entanto, ambos os setores ainda enfrentam desafios quanto à implementação de políticas preventivas e efetivas para lidar com o assédio moral.

No âmbito privado, a vítima pode processar tanto o empregador quanto o empregado assediador. Aquele é responsabilizado objetivamente, conforme o artigo 932, inciso III, combinado com o art. 933, do Código Civil Brasileiro (Brasil, 2002), enquanto este responde subjetivamente.

Por outro lado, a administração pública possui o dever de apurar a responsabilidade administrativa, assegurando ampla defesa e contraditório, com penalidades previstas, como demissão ou suspensão (Brasil, 1988). Em caso de exoneração de servidores temporários ou ocupantes de cargos comissionados, a dispensa pode ocorrer de ofício, sendo possível questionar judicialmente em casos de abuso.

A investigação de assédio moral no serviço público exige sobriedade compatível com os princípios constitucionais da legalidade e moralidade, conforme o art. 37 da Constituição (Brasil, 1988). A Corte Interamericana de Direitos Humanos - CorteIDH reforça que o Brasil deve realizar investigações com a devida diligência para esclarecer os fatos, conforme os padrões estabelecidos na Convenção Americana de Direitos Humanos (Corte Interamericana de Direitos Humanos, 2018).

Por fim, no setor privado, a indenização por danos morais segue os limites do art. 223-G da Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT (1943). No serviço público, aplica-se o art. 944 do Código Civil (2002), permitindo maior flexibilidade na quantificação da indenização, considerando a gravidade do dano. Em demandas coletivas, o art. 13, da Lei de Ação Civil Pública (Brasil, 1985), pode afastar limitações objetivas à indenização, revertendo os valores ao Fundo de Defesa de Direitos Difusos - FDD, regulamentado pelo Decreto nº 1.306, de 9 de novembro de 1994 (Brasil, 1994).

3.3 Teorias e modelos explicativos

O assédio moral refere-se a uma forma de violência psíquica que atinge a dignidade humana. Ele ocorre de maneira contínua e pode se manifestar no trabalho, na família ou na escola. Heinz Leymann, por exemplo, introduziu o conceito de *mobbing* nos anos 1980 para descrever perseguições coletivas e violência no trabalho, denominando-o de “psicoterror” (Leymann, 1990). Na Espanha, Zabala (2001) destaca a destruição da capacidade de trabalho e resistência psicológica das vítimas, enquanto no Brasil, Margarida Barreto (2000) analisa o assédio como uma forma repetitiva de humilhação no trabalho.

Quadro 1 - Evolução do conceito de assédio moral

Autor (ano)	Definição de Assédio Moral
Freud (2016)	Freud considera a violência psicológica como uma forma de agressão que pode ocorrer no âmbito das relações sociais, incluindo o trabalho.
Lorenz (1966)	Lorenz definiu o comportamento agressivo como uma resposta natural à competição, que pode se manifestar em comportamentos de intimidação e dominação.
Brodsky (1976)	Brodsky identificou o assédio moral como atos intencionais de agressão repetida no trabalho, voltados para degradar a vítima.
Leymann (1996)	O assédio moral consiste em uma série de proposições e gestos hostis que, repetidos, causam danos psicológicos à vítima.
Einarsen e Skogstad (1996)	Assédio moral é a exposição repetida e prolongada a atos negativos, como agressões verbais e psicológicas, no ambiente de trabalho.
Hirigoyen (2000)	O assédio moral é qualquer forma de comportamento abusivo que viola a dignidade e integridade psicológica ou física, prejudicando o ambiente de trabalho e a vida do indivíduo.
Coleta e Miranda (2003)	O assédio moral pode ocorrer nas instituições de ensino superior, assim como no ambiente de trabalho.
Barreto (2000)	É a exposição de trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras de forma repetitiva e prolongada durante a jornada de trabalho.

Davenport, Schwartz e Elliott (1999)	Assédio moral pode ser caracterizado como uma forma de abuso emocional e psicológico, que visa minar a autoconfiança e a capacidade de trabalho da vítima.
Bobroff e Martins (2013)	Envolve a degradação deliberada das condições de trabalho, resultando em danos psicológicos para a vítima.
Wolowski (2018)	O assédio moral contribui para a violação da dignidade humana e afeta a saúde física e psicológica dos trabalhadores.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Heloani (2003) reforça que o assédio moral visa desqualificar e fragilizar o indivíduo. Por sua vez, Marie-France Hirigoyen (2002) descreve a perversidade dessa violência, a qual começa de forma sutil e evolui para ataques recorrentes e hostis, levando a graves danos psíquicos. Hirigoyen ainda destaca que o assédio moral no trabalho está diretamente relacionado à discriminação de gênero, raça ou outras características pessoais.

Esses estudiosos contribuem para uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas do assédio moral, evidenciando como essa prática se perpetua nas organizações, especialmente em contextos de alta competitividade e falta de ética.

A psicodinâmica do trabalho, desenvolvida por Christophe Dejours (1994), estuda as interações entre a organização do trabalho e o aparelho psíquico dos(as) trabalhadores(as). Dejours (2011) explora como o trabalho, em seu confronto com as exigências psíquicas, pode gerar sofrimento. Ele distingue dois tipos de sofrimento: o “sofrimento patogênico”, que ocorre quando as defesas do trabalhador são insuficientes para lidar com as demandas organizacionais, e o “sofrimento criador”, que permite a sua transformação em criatividade e aumento da resistência do sujeito (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 1994).

Dejours (2011) destaca que, embora as estratégias defensivas individuais e coletivas possam proteger temporariamente o trabalhador do sofrimento, elas frequentemente resultam em alienação e podem se transformar em ideologias defensivas, que evitam mudanças no ambiente de trabalho e perpetuam a opressão. Assim, o sofrimento no trabalho, quando não sublimado, contribui para a violência organizacional e a desumanização dos(as) trabalhadores(as) (Dejours, 2011).

Nessa perspectiva, o trabalho pode ser fonte de saúde ou adoecimento, dependendo da capacidade individual ou coletiva de transformar o sofrimento em algo construtivo. Quando essa habilidade não é mobilizada, o trabalhador corre o risco de

sucumbir à alienação, frequentemente perpetuada pelas pressões e demandas do ambiente organizacional.

Hirigoyen (2000, 2002) e Dejours (1994; 2011) utilizam a psicanálise para analisar a espoliação do trabalhador. Hirigoyen foca na perversão do ego do agressor e no sofrimento da vítima como resultado da violência. Já Dejours enfatiza as relações de poder e como as estratégias defensivas geram sofrimento tanto para o agressor quanto para a vítima.

O assédio moral é visto como uma forma de violência psíquica que cerceia a autonomia do indivíduo. Segundo Heloani (2004), esse fenômeno é antigo e continua a impactar o mundo do trabalho, enquanto Caniato (2008) destaca o papel das ideologias sociais em perpetuar essa violência. A psicodinâmica do trabalho se foca em transformar o sofrimento causado pela organização do trabalho.

É sabido, então, que as práticas nocivas de assédio moral apresentam diversas nuances e que, dependendo do ambiente em que são exercidas, o enfrentamento se dá por meio de legislações específicas e, principalmente, pela mudança na forma de construir as relações de trabalho. Apesar da evolução do conceito acompanhar as transformações sociais, ainda persiste a lacuna de padrões claros tanto para a prevenção quanto para a penalização efetiva dos agressores, refletindo a complexidade desse fenômeno.

4 A PRÁTICA DO ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES LABORAIS

Para compreender o assédio moral sob uma perspectiva sócio-histórica, é essencial interpretá-lo como um ato volitivo, ou seja, uma ação intencional que busca exercer controle, poder ou intimidação sobre outro indivíduo.

A definição de Gurjewitsch e Gurevich (1997) de “ato volitivo” pode ser relacionada ao assédio moral em ambientes de trabalho ao examinar a intencionalidade por trás de tais ações. O assédio moral envolve ações deliberadas que visam minar a dignidade e o bem-estar de um indivíduo no local de trabalho. Isso se alinha ao conceito de ato volitivo, que implica uma decisão consciente e intencional de se envolver em comportamentos específicos. A relação entre esses conceitos é evidente na natureza intencional do assédio, que é frequentemente usado como uma ferramenta de controle e dominação nos ambientes de trabalho.

O assédio moral é caracterizado por comportamentos intencionais, como desvalorização, difamação e intimidação, geralmente executados por superiores hierárquicos para exercer controle sobre subordinados (Santos; Soldera, 2024). Essas ações não têm caráter aleatório, mas são tentativas deliberadas de manipular e dominar, refletindo a natureza volitiva dos atos envolvidos no assédio (Kanan; Pereira; Lombardi, 2020). A intencionalidade nos bastidores do assédio moral contribui para um sofrimento psicológico significativo, incluindo episódios depressivos e vulnerabilidades de saúde mental entre trabalhadores (Camargo; Almeida; Goulart Júnior, 2018).

O aspecto volitivo do assédio exacerba seu impacto, pois as vítimas percebem essas ações como direcionadas e propositais, levando a maiores danos psicológicos (Camargo; Almeida; Goulart Júnior, 2018). O conceito de intencionalidade é determinante nos marcos legais que tratam do assédio moral, pois distingue entre ações acidentais e deliberadas, impactando os resultados legais e as medidas preventivas. Nesse sentido, os programas de conformidade são sugeridos como ferramentas eficazes para mitigar o assédio intencional, promovendo o comportamento ético e reduzindo as oportunidades para tais atos volitivos (Mazucatto, 2017).

Embora o foco esteja na natureza intencional do assédio moral, é importante considerar que nem todas as interações negativas no local de trabalho são volitivas. Alguns podem surgir de mal-entendidos ou problemas sistêmicos, ao invés de intenção deliberada. Isso destaca a complexidade de lidar com o assédio moral, pois

as intervenções devem diferenciar entre comportamentos intencionais e não intencionais para serem eficazes.

A partir da perspectiva materialista, esses atos não se limitam à vontade individual, mas são profundamente influenciados pelas relações sociais e materiais que permeiam o ambiente organizacional.

Considerar o assédio moral como resultado exclusivo de decisões pessoais ignora a influência das estruturas organizacionais e das dinâmicas institucionais que o sustentam. Assim, os atos volitivos que caracterizam o assédio moral estão condicionados por causas objetivas, inserindo-se em um contexto histórico e material que molda tanto os opressores quanto as vítimas, refletindo a colisão entre a dignidade da pessoa humana e as exigências do mercado de trabalho contemporâneo.

Por essa razão, o assédio moral requer uma análise que ultrapasse a esfera individual, que reconheça a complexidade de suas origens e implicações, de modo a ampliar a discussão sobre a responsabilidade civil do empregador e a destacar como as interações sociais e as condições de trabalho são determinantes na configuração dessas práticas.

Assim, os atos volitivos que caracterizam o assédio moral estão condicionados por causas objetivas, inserindo-se em um contexto histórico e material que molda tanto os opressores quanto as vítimas, refletindo a complexidade do fenômeno que não pode ser compreendido apenas por uma perspectiva individual e psicológica (Sousa *et al.*, 2023). Essa modalidade de assédio se configura no uso abusivo do poder outorgado pela posição do agressor na instituição.

O conceito de trabalho como base de atos voluntários é fundamental para entender a dinâmica de poder nos ambientes universitários, especialmente no contexto da gestão e organização do trabalho acadêmico. Enraizado na teoria marxiana, esse conceito sugere que essa estruturação pode tanto capacitar quanto enfraquecer os indivíduos, dependendo de como ela se alinha com suas motivações intrínsecas e atos volitivos. No ambiente universitário, essa dinâmica é particularmente evidente na tensão entre as práticas gerenciais, introduzidas por reformas neoliberais, e a tradição de autonomia e autogestão do trabalho acadêmico.

Como já abordado, as reformas neoliberais trouxeram práticas gerenciais corporativas para as universidades, focando em eficiência e produtividade. No entanto, como destaca Kenny (2018), essas práticas frequentemente entram em

conflito com as motivações intrínsecas dos acadêmicos, que valorizam a liberdade e a autogestão. Esse gerencialismo levou ao aumento do estresse e à redução da produtividade, ignorando a natureza do trabalho acadêmico, que historicamente privilegia a autonomia.

A organização do trabalho nas universidades, influenciada por sistemas sociotécnicos e práticas “neo-tayloristas”, também molda a dinâmica do poder. Como observado em “*Chapter 6 Processes in the Work Organization of Universities*” (Levin; Greenwood, 2016), o desenho desses processos afeta a maneira como o trabalho é controlado, podendo reforçar ou desafiar estruturas de poder existentes.

A influência de Marx nos estudos de organização do trabalho revela-se especialmente relevante na análise das estruturas e dinâmicas do ambiente de trabalho contemporâneo. A crítica de Marx à economia política tem sido amplamente utilizada para examinar os antagonismos trabalhistas, as desigualdades de valor e as tensões sociais que permeiam as práticas organizacionais. Como Pitts (2018) aponta, a perspectiva marxista permite compreender a conexão entre a dinâmica do local de trabalho e movimentos sociopolíticos mais amplos, destacando as interseções entre poder, controle e resistência dentro das organizações.

Além disso, a análise de Marx sobre as características duradouras do capitalismo, como seus custos humanos e ambientais, continua a oferecer insights críticos para entender as estruturas organizacionais contemporâneas. Adler (2009) reforça a relevância dessas ideias ao explorar como as práticas gerenciais modernas reproduzem e intensificam essas contradições. Conceitos centrais como racionalidade, dominação, exploração, alienação, trabalho excedente e mais-valia são frequentemente utilizados para decifrar fenômenos intraorganizacionais na era digital (Thiry-Cherques, 2006). Esses conceitos ajudam a explicar tanto a intensificação do controle sobre os(as) trabalhadores(as) quanto as formas de resistência que emergem nesse contexto.

A filosofia marxista também contribui para a análise organizacional ao oferecer uma perspectiva crítica sobre as formas de organização do trabalho. Essas teorias contrastam com abordagens não marxistas ao fornecer uma visão mais abrangente das estruturas de poder e dominação nas organizações. A reatância dos(as) trabalhadores(as), por exemplo, pode ser entendida como uma forma de resistência ativa contra o controle gerencial, como descrito por Lake e Rewinkel (2019). Essa abordagem marxista não apenas denuncia as contradições do sistema capitalista,

mas também aponta possibilidades de transformação e emancipação no ambiente de trabalho.

4.1 Alienação e desumanização: o processo de descartabilidade humana no ambiente de trabalho

Conforme demonstrado por Mészáros (2006), o conceito de alienação na teoria marxiana possui quatro aspectos principais, a saber, o homem alienado da natureza, o homem alienado da sua própria atividade, o homem alienado de seu ser como homem e o homem alienado dos outros homens.

A alienação das vítimas no ambiente de trabalho é fortemente influenciada por fatores organizacionais que criam um ambiente de desconexão e objetificação.

Primeiramente, tem-se que, quando as funções são definidas por tarefas monótonas e pela ausência de autonomia, os funcionários muitas vezes se sentem desconectados e subestimados pelas organizações, o que agrava a sensação de insatisfação. Em outras palavras, fica afeta a “relação do trabalhador com sua própria atividade”, cuja satisfação existe apenas na possibilidade de vendê-la (Mészáros, 2006, p. 20).

Shahzad *et al.* (2012) destacam que essa desconexão é comum em situações em que os(as) trabalhadores(as) não têm controle sobre suas atividades, o que compromete sua satisfação e engajamento. Além disso, uma carga de trabalho excessivo intensifica esses sentimentos, pois os funcionários se sentem sobrecarregados e incapazes de equilibrar a vida pessoal e profissional, o que reduz ainda mais seu bem-estar psicológico (Shahzad *et al.*, 2012).

Outro aspecto importante é a cultura organizacional. Aquelas que não priorizam o bem-estar e o desenvolvimento pessoal dos funcionários acabam promovendo um ambiente desumanizador. Nessas organizações, os(as) trabalhadores(as) são tratados como ferramentas para alcançar objetivos, em vez de indivíduos com necessidades e aspirações próprias. No complexo social da alienação (Antunes, 2020), implica dizer que “o objeto do trabalho é a objetivação da vida da espécie humana” (Mészáros, 2006, p. 20).

Esse aspecto é exacerbado por estilos de liderança autoritários ou que demonstram pouca empatia, pois, sob essas condições, os(as) trabalhadores(as) sentem que suas necessidades e suas contribuições emocionais não são valorizadas (Shahzad *et al.*, 2012).

A percepção de desigualdade e injustiça dentro da organização é outro fator significativo. Quando os funcionários percebem uma distribuição injusta de recursos ou diferenças econômicas desproporcionais, é comum que experimentem um declínio na satisfação e dignidade no trabalho. Dejours (2009) afirma que essas percepções aumentam a sensação de desumanização, fazendo com que os funcionários se sintam objetificados e subvalorizados. Essa dinâmica pode culminar na auto-objetificação, em que os(as) trabalhadores(as) começam a se ver como meros instrumentos de produção, ao invés de indivíduos com valor intrínseco, que amplificam os sentimentos de alienação (Dejours, 2009).

Dessa forma, é evidente que o ambiente organizacional, desde o desenho das tarefas até a cultura e liderança, tem um impacto profundo na forma como os funcionários percebem seu valor e papel dentro da empresa. Sem orientações adequadas, essas práticas podem perpetuar ciclos de alienação e desumanização, prejudicando tanto os indivíduos quanto a organização como um todo.

Para além disso, a alienação (no aspecto o homem alienado do homem) provoca um afastamento não apenas de si mesmo, mas também dos outros. Vítimas de assédio moral frequentemente relatam uma desconexão com sua própria identidade e com seus colegas de trabalho, o que resulta em uma diminuição do senso de autoestima e pertencimento. Santos e Soldara (2024) apontam que essa desconexão pode desestabilizar o núcleo da identidade pessoal, fazendo com que os indivíduos se sintam desvalorizados e isolados dentro de seus ambientes sociais e profissionais. É possível dizer, ainda, que a alienação contribui para uma perda de identidade em que as vítimas sentem que têm pouco ou nenhum controle sobre suas situações. Øversveen e Kelly (2022) destacam que essa sensação de impotência corrói ainda mais a autoeficácia, afetando qualidades de confiança e a capacidade de agir com autonomia.

Em relação ao bem-estar psicológico, a alienação está fortemente associada ao aumento do sofrimento psicológico. Ifeagwazi, Chukwuorji e Zacchaeus (2015) ressaltam que essa condição pode se manifestar como ansiedade, depressão e outros problemas de saúde mental, criando um ciclo de sofrimento que muitas vezes é difícil de romper. A falta de conexões sociais solidárias agrava esses desafios, agravando os impactos da alienação em diferentes contextos, como o ambiente de trabalho e entre migrantes deslocados. Gomes-Souza e Heckmann (2023) demonstram que a

ausência de suporte social contribui para um envolvimento mais rápido da saúde mental, tornando as vítimas mais vulneráveis a problemas psicológicos graves.

A alienação, notadamente em seus aspectos já correlacionados, afeta profundamente a identidade e o bem-estar psicológico das vítimas de assédio moral, promovendo sentimento de impotência, distanciamento e isolamento. Esses são fatores que contribuem para um sofrimento psicológico significativo, impactando a saúde mental e dificultando a capacidade de lidar com os estressores diários. A interação entre alienação e assédio moral é complexa, influenciando níveis o senso de identidade e a percepção de valor pessoal dos indivíduos.

Apesar dos impactos negativos, a resiliência surge como um fator moderador. Ifeagwazi, Chukwuorji e Zacchaeus (2015) argumentam que a resiliência pode atenuar o sofrimento psicológico, especialmente em contextos socioeconômicos adversos. Intervenções que promovam a resiliência, como programas de apoio psicossocial e estratégias de enfrentamento, podem ajudar as vítimas a desenvolverem recursos internos para lidar com a alienação e suas consequências, contribuindo para um melhor equilíbrio emocional e psicológico.

Trabalhadores que enfrentam assédio moral frequentemente exibem uma série de sinais comportamentais e emocionais que refletem os efeitos da alienação. Esses sinais evidenciam o impacto psicológico e social do assédio, resultando em uma desconexão não apenas do trabalho, mas também de colegas e, em alguns casos, de si mesmos. A alienação experimentada por essas vítimas é multifacetada, afetando tanto sua saúde mental quanto seu desempenho profissional.

Um dos sinais mais comuns é a retirada e o isolamento. Os(as) trabalhadores(as) começam a evitar interações sociais no ambiente de trabalho, distanciando-se dos colegas e participando menos das atividades em grupo. Elgenneni e Vercesi (2009) apontam que esse comportamento frequentemente funciona como um mecanismo de defesa, uma tentativa de se proteger de novos episódios de assédio. Também, há um declínio no desempenho e na produtividade, que se manifesta pela dificuldade de concentração e perda de motivação, resultante do estresse e da ansiedade induzidos pelo assédio (Barreto, 2003). Outro sinal relevante é o absenteísmo, com os(as) trabalhadores(as) tirando licenças médicas ou evitando comparecer ao trabalho para escapar do ambiente hostil (Elgenneni; Vercesi, 2009).

No âmbito emocional, os efeitos do assédio moral podem incluir depressão e ansiedade, caracterizados por sentimentos persistentes de tristeza, irritabilidade e desesperança. Elgenneni e Vercesi (2009) destacam que essas situações afetam significativamente o bem-estar das vítimas, tornando-as mais vulneráveis a crises emocionais. O assédio também leva a uma baixa autoestima, à medida que as vítimas começam a questionar suas habilidades e valor dentro da organização (Barreto, 2003). Por fim, a exaustão emocional é outro sintoma frequente, em que os(as) trabalhadores(as) se sentem sem energia para lidar com as demandas diárias, fruto do estresse constante e da pressão do ambiente de trabalho (Freire, 2008).

Embora esses sinais sejam recorrentes, é fundamental destacar que a reação dos(as) trabalhadores(as) pode variar significativamente, assim como a intensidade dos sintomas. Enquanto alguns desenvolvem mecanismos de enfrentamento mais eficazes ou buscam apoio de colegas e profissionais de saúde mental, outros podem enfrentar maiores dificuldades. Intervenções organizacionais, aliadas à construção de um ambiente de trabalho solidário, são fundamentais para mitigar os efeitos do assédio moral e prevenir a alienação.

4.2 Poder e posição: desigualdades e hierarquias que moldam o assédio moral

A dinâmica do poder influencia significativamente a ocorrência de assédio moral em ambientes organizacionais, moldando as interações e os comportamentos no local de trabalho. A presença de estruturas hierárquicas e de culturas competitivas muitas vezes exacerba o potencial de assédio moral, pois desequilíbrios de poder podem levar a práticas abusivas. Essas dinâmicas são ainda mais complicadas pelas culturas organizacionais que priorizam a produtividade e o controle sobre o bem-estar dos funcionários.

As estruturas hierárquicas nas organizações frequentemente criam desequilíbrios de poder que podem levar ao assédio moral. Quando figuras de autoridade exercem sua posição para intimidar ou degradar subordinados, isso se configura como uma forma de assédio vertical. Grazina e Magalhães (2013) destacam que essa dinâmica é comum em ambientes organizacionais onde o poder é centralizado, permitindo abusos sob o pretexto de autoridade. Além disso, a ausência de regulamentações adequadas agrava o problema. No contexto brasileiro, por exemplo, Vieira, Almeida e Almeida (2024) argumentaram que a falta de legislação federal específica para o assédio moral dificulta sua identificação e prevenção. Essa

lacuna legal permite que desequilíbrios de poder permaneçam incontrolados, perpetuando práticas abusivas nas organizações.

Locais de trabalho que focam na competição e no controle também podem criar um ambiente fértil para o assédio moral. Quando o foco é exclusivamente na produtividade, a dignidade e o bem-estar dos funcionários são frequentemente negligenciados, resultando em um aumento da hostilidade no local de trabalho. Santos e Soldera (2024) observam que essa prioridade excessiva na eficiência contribui para a violência psicológica contra os(as) trabalhadores(as). Mazucatto (2017) complementa, mostrando como essas culturas promovem a normalização de comportamentos abusivos, enquanto casos emblemáticos como o da Ambev ilustram o impacto devastador do assédio moral coletivo. De acordo com Santos e Soldera (2024), essa cultura corporativa competitiva compromete tanto a saúde mental quanto a identidade dos(as) trabalhadores(as), criando um ciclo de abuso e desumanização.

Outro aspecto importante na discussão sobre a influência do poder nas organizações é o conceito de licenciamento moral, que ocorre quando indivíduos em posições de poder se sentem justificados em suas ações devido ao peso de suas responsabilidades. Dinh, Mikalouski e Stockdale (2021) explicam que essa percepção pode reduzir a conscientização desses indivíduos sobre o impacto de suas ações, levando-os a se engajar em comportamentos que, de outra forma, seriam considerados inaceitáveis. Esse fenômeno está intimamente ligado ao efeito de transbordamento moral, descrito por Sawaoka e Monin (2015), em que o comportamento antiético de líderes de alto escalão não só perpetua práticas questionáveis, mas também afeta a percepção moral da organização como um todo. Esse efeito cria um ambiente em que comportamentos ambíguos de outros colaboradores são vistos com maior suspeita, contribuindo para a perpetuação de um clima organizacional tóxico.

Quando práticas abusivas são justificadas sob o pretexto de “fazer o necessário” para alcançar metas organizacionais, como observado por Dinh, Mikalouski e Stockdale (2021), isso não apenas normaliza o assédio moral, mas também se alinha ao padrão de dinâmica de poder e má conduta gerencial. Nesse contexto, a má conduta gerencial frequentemente se manifesta como abuso de poder, uma forma comum de assédio moral que é vista como uma falha administrativa sancionável.

Ademais, o impacto das organizações de poder e de gênero é amplamente evidente em ambientes organizacionais onde há uma hierarquia masculina dominante, como apontado por O'Connor, Thayer e Vedhara (2021). Essas dinâmicas hierárquicas, combinadas com uma orientação gerencial neoliberal, não apenas desencorajam ações formais contra o assédio, mas também reforçam a percepção de que tais comportamentos abusivos são parte intrínseca do cotidiano organizacional.

O abuso de poder nas universidades é um fenômeno que permeia diversos aspectos do ambiente acadêmico, manifestando-se em práticas que vão desde a exclusão estratégica até o assédio sexual e moral. Tais práticas estão profundamente enraizadas na cultura institucional, sendo frequentemente utilizadas como ferramentas de manutenção do poder e controle.

Uma das formas mais comuns de abuso de poder é a tomada de decisão excludente, onde certos indivíduos ou grupos são deliberadamente deixados de fora de discussões e decisões importantes. Essa exclusão marginaliza suas vozes e contribuições, prejudicando suas oportunidades de participação e influência dentro da instituição. Khumalo (2024) destaca que esse comportamento é uma estratégia deliberada para consolidar o poder e silenciar a dissidência. O isolamento estratégico de vozes dissidentes é uma tática recorrente para suprimir a oposição e preservar o *status quo*. Esse tipo de exclusão cria uma cultura de medo e conformação, na qual o questionamento e a crítica se tornam arriscados e indesejáveis (Khumalo, 2024).

Paralelamente, comportamentos como intimidação verbal, críticas injustificadas e desvalorização profissional são comuns. Caran *et al.* (2010) observam que essas práticas podem ser perpetradas por superiores hierárquicos, colegas e até subordinados, evidenciando que o assédio moral é um problema transversal no ambiente acadêmico.

A competitividade intensa da academia exacerba ainda mais essa questão. A busca por produtividade, medida pela publicação de artigos, obtenção de financiamentos e estabilidade em cargos, cria um ambiente onde práticas antiéticas são frequentemente usadas para garantir vantagens pessoais (Caran *et al.*, 2010). Nesse contexto, o assédio moral se torna uma ferramenta para minar concorrentes e consolidar posições de poder. Essas práticas abusivas têm consequências profundas tanto para os indivíduos quanto para as instituições. Elas impactam negativamente a saúde mental e o bem-estar dos acadêmicos, comprometem a qualidade da pesquisa e do ensino e fomentam uma cultura de desconfiança e hostilidade. Esse ambiente

sufoca a liberdade acadêmica e inibe a inovação, afetando a capacidade das instituições de cumprir sua missão educativa e de pesquisa.

Nesse sentido, importa ressaltar a prevalência, no contexto universitário, do assédio moral vertical na relação professor-aluno, que envolve condutas abusivas, repetitivas e prolongadas, que podem assumir diversas formas, incluindo humilhação pública, desqualificação intelectual, imposição de medo e retaliação acadêmica. No âmbito da Universidade Federal do Maranhão, entre 2022 e 2024, dois professores do quadro efetivo docente foram demitidos por assédio sexual (Professor [...], 2022), sendo que um deles também foi alvo de denúncias por assédio moral (Queria [...], 2024).

Assim, diante da maior incidência desses casos e de suas particularidades, faz-se necessário que trabalhos futuros aprofundem a investigação sobre, de modo a explorar as dinâmicas institucionais que favorecem essas práticas.

As normas organizacionais são fundamentais na formação do ambiente de trabalho, influenciando diretamente a ocorrência ou mitigação do assédio moral — culturas internas distintas moldam as interações entre os indivíduos e definem quais comportamentos são aceitos ou reprimidos.

Nas culturas de mercado, por exemplo, caracterizadas por um foco intenso em competitividade e controle, há uma maior prevalência de comportamentos abusivos. Nesses ambientes, os resultados e a eficiência são priorizados acima do bem-estar dos colaboradores, criando condições que toleram ou até incentivam práticas de assédio moral. Silva *et al.* (2018) e Grazina e Magalhães (2013) apontam que esse tipo de cultura perpetua um ambiente organizacional tóxico, onde comportamentos agressivos são legitimados em nome do cumprimento de metas.

A falta de regulamentações abrangentes também agrava a situação. No Brasil, por exemplo, a ausência de uma legislação federal específica dificulta a identificação e punição do assédio moral organizacional. Vieira, Almeida e Almeida (2024) observam que essa lacuna legislativa contribui para a normalização de comportamentos abusivos, já que não há diretrizes claras ou consequências jurídicas. Em ambientes acadêmicos, a manutenção de normas organizacionais sexistas por meio de estratégias retóricas também perpetua o assédio.

Tolfo e Piccinini (2007) argumentam que modelos de gestão focados exclusivamente em produtividade podem inadvertidamente legitimar o assédio ao desconsiderar seus efeitos negativos no ambiente de trabalho. Em outro viés,

organizações que priorizam a saúde do trabalhador e adotam políticas proativas contra o assédio podem ser fundamentais para fomentar um ambiente mais justo e saudável, capaz de promover mudanças positivas.

Por outro lado, a concentração de poder em um indivíduo ou grupo específico amplifica o risco de assédio moral, especialmente em ambientes organizacionais hierárquicos. A dinâmica de poder cria condições nas quais comportamentos antiéticos, como o assédio, são encorajados ou tolerados, devido à percepção de impunidade. Além disso, a presença de poder frequentemente resulta no licenciamento moral, ou seja, os indivíduos justificam suas ações antiéticas com base em sua posição ou histórico de boas ações.

Nesse sentido,

Espaços de trabalho propulsores de altos índices de desempenho e produtividade, estruturados com base em exigências que cada vez mais extrapolam as capacidades física e mental humanas, não conseguem se manter senão por meio de diferentes e sofisticados mecanismos de controle e coerção. O assédio moral é parte dessa engrenagem. Práticas associadas ao assédio moral são, como sabido, anteriores aos processos de reorganização do trabalho e da produção vivenciados desde as últimas décadas do século XX. Apesar disso, é no contexto da acumulação flexível que elas assumem novo significado e se disseminam com vigor pelo mundo do trabalho. “Todos estão expostos”, assinala Barreto.

Apesar de na maioria das vezes ser direcionado a um trabalhador específico, o assédio repercute sobre o coletivo. Em se tratando de uma ferramenta de gestão, sua prática, apesar de personificada na figura de um chefe, supervisor ou outro agente cuja relação de poder possa desencadeá-la, encontra-se em consonância com o conjunto de diretrizes que ordenam o trabalho coletivo na empresa.

As práticas dessa natureza são ferramentas de gestão voltadas para garantir, por meio da pressão institucionalizada, tanto o aumento constante da produtividade como o isolamento e a exclusão daqueles que se constituem como “barreiras” para sua plena realização (Antunes, 2020, p. 152).

Indivíduos em posições de poder podem desenvolver uma sensação de que suas ações são justificadas, independentemente de seus impactos negativos. Segundo Dinh, Mikalowski e Stockdale (2021), o licenciamento moral ocorre quando líderes se percebem como isentos de julgamento ético, levando à diminuição na percepção de que seus comportamentos constituem assédio. Esses autores creem que a responsabilização reduzida, associada a um sentimento de autoridade, aumenta a probabilidade de que líderes se envolvam em práticas abusivas. Dinh, Mikalowski e Stockdale (2021) também ressaltam que indivíduos focados no poder frequentemente se sentem autorizados a agir sem considerar as implicações morais de suas ações, o que pode resultar em um ambiente onde o assédio moral é mais prevalente.

Em consonância com isso, as culturas organizacionais que enfatizam a hierarquia e o controle exacerbam os riscos de assédio moral. Grazina e Magalhães (2013) apontam que, nesses ambientes, a competitividade e a estabilidade organizacional são frequentemente priorizadas em detrimento do bem-estar dos colaboradores. O assédio vertical, que ocorre quando superiores abusam de sua autoridade sobre subordinados, é uma manifestação comum nesse tipo de cultura. Ademais, a falta de equilíbrio de poder nas organizações pode tornar difícil para as vítimas enfrentarem o assédio de forma direta, frequentemente necessitando de intervenção legal para abordar as desigualdades de poder.

Embora o poder concentrado represente um risco potencial, nem todos os indivíduos ou grupos em posições de autoridade se envolvem em práticas de assédio moral. Intervenções organizacionais, como treinamentos em ética e a promoção de uma cultura de responsabilidade compartilhada, podem reduzir significativamente esses riscos. Dinh, Mikalouski e Stockdale (2021) e Grazina e Magalhães (2013) defendem que a criação de um ambiente que valorize o comportamento ético e desestimule o assédio é fundamental para mitigar os impactos negativos da concentração de poder.

A criação de comissões ou equipes especializadas em apoio psicossocial dentro das organizações é outra estratégia essencial. Gomes-Souza e Heckmann (2023) destacam que essas equipes podem oferecer suporte emocional às vítimas e atuar na prevenção e resolução de conflitos.

4.3 Violência simbólica e psicológica: as formas sutis e invisíveis de opressão

A violência simbólica envolve a imposição de significados aceitos como legítimos, em detrimento do grupo vitimado (Souza, 2012). Trata-se de uma forma de violência não física que afeta a mente da vítima, levando-a a agir conforme os interesses do grupo dominante sem perceber a coerção.

A violência simbólica no local de trabalho manifesta-se de diversas formas, muitas vezes inserida sutilmente nas estruturas e práticas organizacionais. Trata-se de uma violência não física que perpetua desequilíbrios de poder e impacta o bem-estar mental e emocional dos funcionários. Em ambientes educacionais, essa forma de violência pode influenciar níveis de empoderamento e comportamento dos alunos, reforçando as estruturas de poder existentes. As formas mais comuns incluem práticas gerenciais, abuso emocional e discriminação contra grupos minoritários, geralmente

legitimadas por normas organizacionais, o que dificulta sua identificação e abordagem.

Comportamentos verbais e não verbais hostis, incluindo gritos, comentários depreciativos e o silêncio punitivo, que visam controlar ou rebaixar os(as) trabalhadores(as), são forma predominante de violência simbólica. Esses comportamentos são frequentemente normalizados nas culturas do local de trabalho, tornando-se socialmente aceitáveis apesar dos efeitos sobre a saúde mental dos funcionários (Keashly, 2008).

A violência simbólica também afeta grupos minoritários, como trabalhadores homossexuais que enfrentam intimidação e discriminação no ambiente de trabalho. Essa forma de violência está enraizada nas normas sociais e culturais organizacionais que marginalizam esses grupos (Carrieri; Aguiar; Diniz, 2013). Nas organizações trabalhistas brasileiras, esses trabalhadores em situações que vivenciam suas experiências sociais e subjetivas (Carrieri; Aguiar; Diniz, 2013). Isso demonstra como a violência simbólica afeta trabalhadores de grupos minoritários (Carrieri; Aguiar, Diniz, 2013). Embora disseminada, essa forma de violência é negligenciada devido à sua natureza sutil e à normalização de comportamentos nas culturas organizacionais.

Os impactos da violência simbólica manifestam-se de forma significativa na saúde mental e emocional dos indivíduos. Insultos e humilhações, formas de assédio moral, têm efeitos negativos profundos nas vítimas. Essas experiências podem resultar em depressão, ansiedade, estresse e, em casos graves, Transtorno de Estresse Pós-Traumático - TEPT e ideação suicida. O efeito é intensificado quando a humilhação ocorre em público, amplificando sentimentos de vergonha e baixa autoestima.

No ambiente de trabalho, essa humilhação está associada à pior percepção de saúde e ao aumento de sintomas depressivos, ansiosos e de estresse, com uma relação direta entre a frequência da exposição e a gravidade dos sintomas (Freire, 2008).

As vítimas tendem a internalizar a desvalorização, resultando em sentimentos de vergonha e culpa. Essa internalização pode levar à passividade e à falta de ocorrência, especialmente em casos de abuso psicológico com conotação sexista (Agudo de Los Placeres; Gaviria; Fernández, 2024). A humilhação pode gerar autoaversão e autocrítica, agravando sintomas depressivos e promovendo uma visão

negativa de si mesmo, além dos impactos na competência social e a identidade psicossocial, na autoestima e na exclusão social.

Apesar dos impactos adversos, é importante considerar o potencial de resiliência e recuperação. Intervenções que visam reduzir a humilhação e promover a saúde mental podem mitigar esses efeitos. Compreender o papel da raiva e do confronto como possíveis respostas à humilhação pode oferecer caminhos para o enfrentamento e o empoderamento (Agudo de Los Placeres; Gaviria; Fernández, 2024).

A violência simbólica em organizações hierárquicas perpetua o ciclo de abuso ao incorporar dinâmicas de poder internalizadas e legitimadas tanto por dominantes quanto por dominados. Operando através de normas culturais e sociais que reforçam a desigualdade, essa forma sutil de violência frequentemente passa despercebida. Ela se manifesta em diversos contextos organizacionais, desde condições precárias de emprego até dinâmicas de gênero e assédio moral, criando um ciclo autossustentável de dominação e submissão.

No contexto do assédio moral no trabalho, a violência é exercida por profissionais de recursos humanos que interpretam a subordinação gerencial como gestão legítima de desempenho. Essa interpretação protege os interesses organizacionais e perpetua o ciclo de abuso ao normalizar comportamentos prejudiciais (Harrington; Rayner, 2010). Funcionários que denunciam *bullying* frequentemente enfrentam inação, reforçando sua posição subordinada e desencorajando novas tentativas de resistência.

Essa dinâmica afeta o bem-estar e a produtividade dos funcionários, influenciando negativamente o desempenho organizacional. Para compreender a extensão desse impacto, diversas métricas e indicadores podem ser utilizados nos níveis individual e organizacional. A violência simbólica e psicológica reduz a satisfação dos funcionários e aumenta as taxas de rotatividade, indicadores críticos da saúde organizacional (Petrescu; Manghiuc, 2020).

As estratégias para prevenir e lidar com a violência simbólica são englobam empoderamento, governança e práticas participativas. Essas abordagens visam eliminar estruturas que perpetuam a violência simbólica, promovendo ambientes de reconhecimento, dignidade e participação, e sua eficácia depende de sua adaptabilidade a contextos específicos e de sua capacidade de engajar-se com dinâmicas sociais e culturais mais amplas.

5 ASSÉDIO MORAL NA UFMA: o enfrentamento não proposto

A Universidade Federal do Maranhão, *locus* deste estudo, possui, atualmente, cerca de 1.800 (um mil e oitocentos) servidores docentes e 1.700 (um mil e setecentos) servidores técnico-administrativos, cujo planejamento e acompanhamento funcional é feito por meio da Pró-reitora de Gestão de Pessoas – PROGEP.

Nesse âmbito, a Coordenação de Atenção à Saúde do Trabalhador (CAAS), cujas competências englobam a coordenação de ações em saúde e segurança, estabelecimento de parcerias, implantação de adicionais e cadastro de licenças médicas. Essas competências incluem, certamente, a promoção e a garantia da saúde e qualidade de vida dos trabalhadores (Universidade Federal do Maranhão, 2024), suporte realizado por meio da Divisão de Qualidade de Vida (DQV).

Em seu funcionamento, a UFMA também serve como um microcosmo das relações de poder que caracterizam muitas instituições públicas. A análise das dinâmicas de poder dentro da universidade revela como as práticas de governança e as relações hierárquicas podem influenciar diretamente as interações entre servidores e afetar a cultura organizacional.

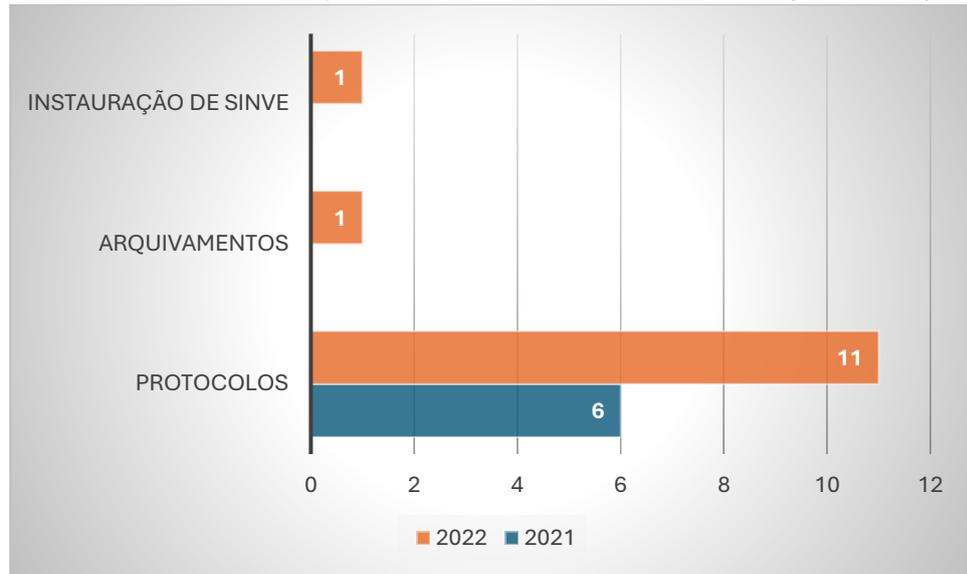
Como já abordado, no contexto da Universidade Federal do Maranhão, a exemplo de outras organizações públicas, o assédio moral surge devido a fatores diversos, tais como a sobrecarga de tarefas, relações de poder desiguais e a falta de canais eficazes de comunicação.

5.1 O tratamento das denúncias de assédio na UFMA

Os casos são tratados no âmbito dos Processos Administrativos Disciplinares (PADs), custodiados pela Diretoria de Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar, sem um setor específico ou protocolo dedicado exclusivamente ao acolhimento e apuração de denúncias de assédio moral e/ou sexual.

Em quantidade formalizada, foram registrados 17 protocolos relacionados ao assédio moral, sendo 6 em 2021, e 11 em 2022 (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Dados de protocolos de assédio moral na UFMA (2021-2022)



Fonte: elaborado pelo autor com base em documentos da UFMA (2024)

A Sindicância Investigativa instaurada em 2022, que posteriormente transformou-se em Processo Administrativo Disciplinar, tratou-se de denúncia de assédio moral feita em janeiro de 2021 em que os sujeitos (denunciante e denunciado) eram docentes e as condutas reportadas (desmerecimento, prejuízos à reputação, constrangimentos) já ocorriam há mais de três anos.

Certos contextos, reconhecidamente, são mais propícios para a ocorrência do problema. No estágio probatório, por exemplo, sendo o momento de menor estabilidade do servidor, chama atenção por “condutas arbitrárias de comissões de avaliação de desempenho funcional” (Zanin *et al.*, 2015, p. 138).

Durante períodos de transição de gestão, seja nas unidades administrativas ou na reitoria, as mudanças nos cargos de confiança podem trazer a necessidade de adaptação a novos métodos de trabalho e diferentes estilos de cobrança, frequentemente acompanhados por insegurança e constrangimento.

A denúncia em questão levantou situações múltiplas de constrangimento, inclusive por meio de um parecer técnico sobre uma proposta institucional. As situações relatadas envolvem, também, conflitos sobre processos organizacionais, como contratação e participação em bancas avaliadoras, o que teria impacto direto na saúde mental do denunciante, diagnosticado com um Transtorno de Ansiedade e Estresse.

A ausência de testemunhas foi o pilar das alegações de defesa e exemplifica, em casos de assédio moral, o dilema recorrente: um conflito de ponderações entre a necessidade de proteção do servidor vítima e a exigência de provas robustas para a responsabilização do agressor.

Esse PAD teve Despacho Decisório publicado em dezembro de 2023 (quase três anos após a denúncia) que entendeu pelo registro do fato nos assentos funcionais do servidor em razão da violação do dever funcional de tratar as pessoas com urbanidade, já que a punição de advertência estava prescrita.

5.2 As omissões para prevenção do assédio da UFMA

As mídias sociais têm ocupado espaço significativo nas dinâmicas sociais de compartilhamento. No âmbito da administração pública, tais instrumentos são integrados às tecnologias da informação e comunicação amplificam os discursos institucionais, difundir informações e promover, em tese, a participação da comunidade (Silva *et al.*, 2015).

Na Pesquisa Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) Governo Eletrônico de 2023, executada pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação, a presença de órgãos públicos brasileiros nas redes sociais tem aumentado significativamente nos últimos anos. Em 2023, 93% dos órgãos estaduais possuíam perfis em alguma rede social, um aumento em relação aos 74% registrados em 2015. No âmbito federal, 99% dos órgãos estavam presentes nas redes sociais em 2023, comparado a 92% em 2015. Nesse contexto, o Instagram destacou-se como a plataforma mais utilizada por órgãos públicos em 2023, com 89% de adesão, um crescimento significativo em relação aos 31% observados em 2015 (Brasil, 2024).

Diante disso, é importante destacar o uso político das mídias sociais — havendo uma espécie de curadoria daquilo que é publicado, a seleção de *posts* corresponde aos interesses e à agenda específica de uma gestão. Naturalmente, os temas que não ocupam esses espaços possuem uma baixa de priorização nas próprias políticas institucionais. Assim, além de veicular informações oficiais, as mídias sociais funcionam como espaços de disputa simbólica, em que valores e interesses são promovidos ou silenciados conforme estratégias políticas e institucionais.

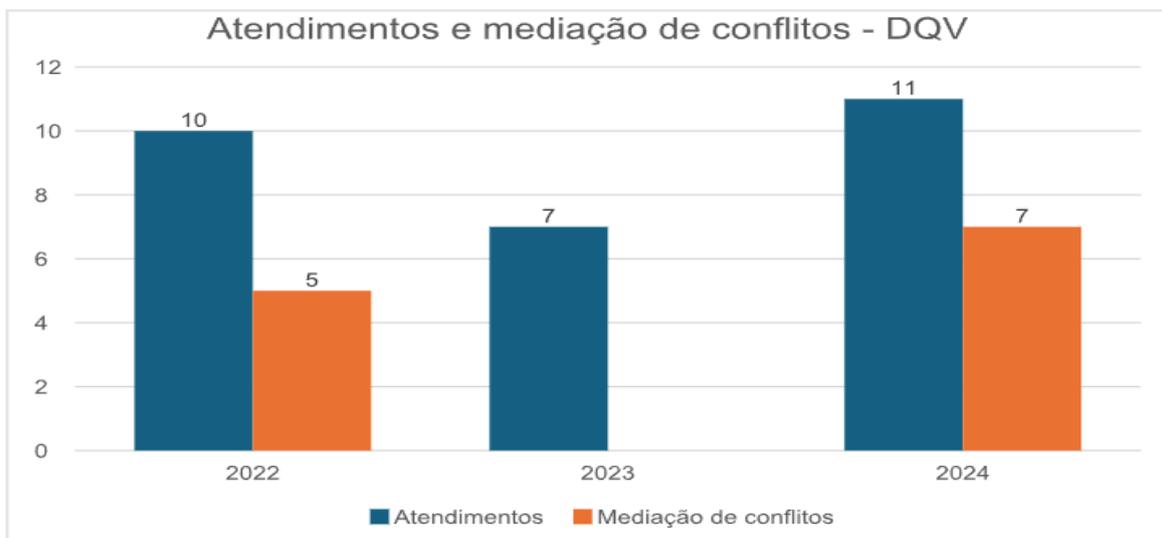
Nesse sentido, a invisibilidade dos números de assédio moral na Universidade é proporcional à invisibilidade do tema nos seus meios de comunicação, nos seus objetivos e nas suas propostas — em outras palavras, a recusa em reconhecer a existência do problema é diretamente responsável pela subnotificação.

No perfil oficial da PROGEP no Instagram (progep.ufma, atualmente com 3.573 seguidores), entre 2021 e 2022, das 182 publicações feitas, apenas 2 abordavam o assédio moral, e ocorreram exclusivamente em datas alusivas ao Dia Nacional do Combate ao Assédio Moral (02/05/2021 e 02/05/2022).

Nessa última postagem, foi lançada a campanha “Conhecer para Combater” e foram divulgadas informações relevantes para a matéria, inclusive sobre o assédio advindo das estratégias de controle organizacional. Entretanto, ao menos virtualmente, a Campanha não teve prosseguimento. Destaca-se o fato de que, no perfil oficial da UFMA no Instagram (@ufmaoficial), com 158 mil seguidores, no período analisado, não há menção ao tema.

Os dados fornecidos pela Divisão de Qualidade de Vida indicam que não houve um aumento significativo no número de denúncias ou relatos de assédio moral e conflitos após a campanha. Em 2022, foram registrados 10 atendimentos relacionados a essas situações, além de 5 mediações de conflitos. No ano seguinte, em 2023, observou-se uma redução nos acompanhamentos, com apenas 7 atendimentos. Já em 2024, os atendimentos voltaram a crescer, totalizando 11 casos, acompanhados de 7 mediações (GRÁFICO 2).

Gráfico 2- Atendimentos e mediações de conflitos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Sem o recorte temporal, e para além das mídias sociais, o que se tem observado da atuação da UFMA é que se limita à sensibilização por meio de Webinários e outros eventos de menor escala. A Cartilha produzida pela DQV (ANEXO B), apresenta conceituação, exemplos práticos de assédio moral e orientações. Estas últimas são: tentar diálogo com o agressor; buscar ajuda de colegas, familiares e de profissionais da psicologia, evitar estar sozinho com o agressor, coletar e arquivar evidências, procurar assessoria jurídica da instituição ou da entidade sindical e, por último, fazer denúncia à Ouvidoria ou aos Recursos Humanos, e, em último caso, ao Ministério Público ou Justiça do Trabalho.

Entretanto, essas ações são feitas sem que UFMA se proponha uma postura institucional contundente de combate ao assédio moral, muito menos que se busque a desconstituição dos modelos de gestão cuja aplicação (por meio de vigilância, de avaliação de desempenho) presume a violência. Em verdade, o que se observa é que as ações se utilizam de desígnios e de uma semântica que sugere o aperfeiçoamento profissional, a capacitação e a gestão de emoções como fatores centrais do combate ao assédio, ou, como é muitas vezes referenciado, da resolução de conflitos interpessoais.

Imagem 1 – Publicação da DQV promovendo Webnário

**WEBINÁRIO
JANEIRO BRANCO**

**LANÇAMENTO
PROGRAMA
SAÚDE MENTAL**

**Saúde Mental no
Trabalho: um
Direito de Todos**

INSCRIÇÕES

**SIGRH/UFMA =>
Aba Capacitação
=> Realizar
Inscrição**

28 de janeiro

14 horas Online

PÚBLICO-ALVO

Público-alvo: Servidores (técnicos e docentes) e colaboradores da UFMA.

PALESTRANTE

**Prof^a. Dra. Nádia Prazeres
Pinheiro Carozzo (Depto. de
Psicologia - UFMA)**

SENFR **progEP** **DQV / DCD**

Fonte: rede social da PROGEP, 2025.

No PPDI/UFMA 2022-2026 não há menção, entre os 175 objetivos — que são devidamente pormenorizados —, do enfrentamento ao assédio moral. Os que remotamente se envolve com o tema são os objetivos “Fortalecer os canais de participação e controle social do público interno e externo” (Universidade Federal do Maranhão, 2022b, p. 160), que busca ampliar a utilização da plataforma Fala.BR, da Controladoria Geral da União, que integrou as Ouvidorias das instituições federais; e “Ampliar a promoção e prevenção a saúde e segurança do trabalho na UFMA [sic]” (Universidade Federal do Maranhão, 2022b, p. 162).

A percepção da UFMA sobre a importância da proteção da cooperação e da saúde mental dos trabalhadores, bem como a apuração de irregularidades, se reflete no espaço ínfimo que estes ocupam nos planos de desenvolvimento da instituição. Embora existam protocolos e procedimentos internos para o enfrentamento ao assédio moral, as denúncias não recebem tratamento prioritário ou diferenciado em relação a outras infrações disciplinares.

Atualmente, no procedimento de denúncia de assédio moral, a plataforma Fala.BR instrui o(a) denunciante, por meio de um formulário específico, quanto às informações necessárias e às evidências, com campos específicos para cada uma, que abrangem o contexto antes, durante e após a prática do assédio moral.

Apesar disso, o fato de que apenas dois dos dezessete registros na Plataforma que foram enviados à UFMA entre 2021 e 2022 tiveram desfecho é sugestivo de falta de priorização no tratamento das denúncias de assédio moral, consequência da deficiência da estrutura operacional e normativa da Universidade.

Paralelamente, as entidades sindicais que representam os servidores (Associação dos Professores da Universidade Federal do Maranhão – APRUMA – SN e o Sindicato dos Trabalhadores em Educação de 3º grau no Estado do Maranhão – SINTEMA) atuam de forma tímida no enfrentamento do assédio moral nas estruturas da universidade. A maior parte das ações também são de sensibilização (colóquios, notas).

A falta de ações eficazes para prevenir ou combater o assédio contribui para a deterioração da reputação da instituição perante a sociedade, estudantes e outros colaboradores. Isso afeta o fortalecimento da credibilidade da universidade, e quando há uma percepção de que o ambiente de trabalho não é seguro, pode prejudicar não

apenas a imagem pública, mas também a atratividade da instituição como um local de trabalho.

5.3 O afetamento mental dos servidores na UFMA entre 2021 e 2022

Os dados sobre afastamentos por doenças mentais no serviço público são fundamentais para a compreensão das dinâmicas laborais e psicossociais que afetam os servidores, especialmente no contexto do assédio moral e das condições de trabalho no setor público.

Conforme discutido, a precarização do trabalho, a intensificação das demandas e a falta de suporte institucional contribuem para o adoecimento mental dos trabalhadores. Assim, torna-se relevante a identificação de padrões de afetamento, os quais possuem alta reincidência e impactam significativamente a qualidade de vida dos servidores.

Documentos disponibilizados pela CAAS apresentam dados sobre os afastamentos por Código Internacional de Doenças (CID) no período de 01/01/2021 a 31/12/2022, conforme registrado no Portal SIAPENet - Módulo Saúde da SIASS - Coordenação de Atenção à Saúde do Servidor (CASS/UFMA). As informações estão organizadas em uma tabela que contém os seguintes campos: CID – Código da doença conforme a classificação internacional, Número de Afastamentos, Percentual (representação percentual de cada CID em relação ao total de afastamentos do período), Total de Dias de Afastamento e Total de Servidores. Nos dados, em consonância com a Classificação de Transtornos Mentais e de Comportamento da CID-10, identificaram-se os Transtornos de Ansiedade e Estresse⁷, os Transtornos do Humor (Afetivos)⁸, os Transtornos Psicóticos e Esquizofrênicos⁹, os Transtornos

⁷ Nos dados da UFMA constam transtorno misto ansioso e depressivo (F41.2), ansiedade generalizada (F41.1), transtorno de pânico [ansiedade paroxística episódica] (F410), reações ao estresse grave e transtornos de adaptação (F43).

⁸ Nos dados da UFMA constam transtorno afetivo bipolar (F31), episódio depressivo grave sem sintomas psicóticos (F322), episódio depressivo moderado (F321), transtorno depressivo recorrente (F33), transtorno depressivo recorrente, episódio atual moderado (F331), transtorno depressivo recorrente, episódio atual grave sem sintomas psicóticos (F332), transtorno afetivo bipolar, episódio atual depressivo grave sem sintomas psicóticos (F314).

⁹ Nos dados da UFMA constam transtorno psicótico agudo polimorfo com sintomas esquizofrênicos (F231), transtornos psicóticos agudos e transitórios (F23).

Relacionados ao Uso de Substâncias Psicoativas¹⁰ e Transtornos Cognitivos e Neuropsiquiátricos¹¹.

A tabela contém um ranking das doenças mais recorrentes entre os afastamentos, incluindo tanto doenças físicas quanto transtornos mentais. O total de afastamentos registrados entre 2021 e 2022 foi de 614, correspondendo a 14.331 dias de afastamento, quando somados todos os 483 servidores. Nesse sentido, a organização e a distribuição dos dados permitiram a análise detalhada das principais condições médicas que impactaram a força de trabalho no período analisado, notadamente no que tange à incidência de transtornos mentais entre os servidores da Universidade Federal do Maranhão.

Embora forneçam um panorama relevante sobre o afastamento entre os servidores, é importante destacar que esses números não refletem a totalidade das condições psicológicas e psiquiátricas que os acometem. Os registros consideram apenas os casos em que os servidores conseguiram formalizar e justificar seu afastamento perante a Administração Pública, o que implica na existência de uma possível subnotificação de transtornos mentais no ambiente de trabalho.

Dessa forma, os dados aqui analisados devem ser interpretados não como um reflexo absoluto da incidência de transtornos mentais entre os servidores, mas como um recorte das condições que atingiram um nível crítico a ponto de demandar afastamento formal.

Para além disso, apesar da delimitação de pesquisa de dados aos CIDs sobre afetação mental, as consequências do assédio moral no ambiente de trabalho vão além dos impactos psicológicos e comprometem também a saúde física do trabalhador. O estresse contínuo gerado pela pressão por metas, a cobrança excessiva e a degradação do ambiente de trabalho são gatilhos para doenças psicossomáticas, como hipertensão arterial, insônia, fadiga, enxaquecas, distúrbios gastrointestinais e dores musculares (Freire, 2008).

Em 2021, houve um total de 114 afastamentos por doenças e transtornos mentais, afetando 81 servidores. O mais frequente foi o transtorno misto ansioso e depressivo (F412), com 51 afastamentos de 29 servidores e resultando em 2.016 dias

¹⁰ Nos dados da UFMA constam transtornos mentais e comportamentais devido ao uso de múltiplas drogas e substâncias psicoativas (F19), transtornos mentais e comportamentais devidos ao uso da cocaína (F14).

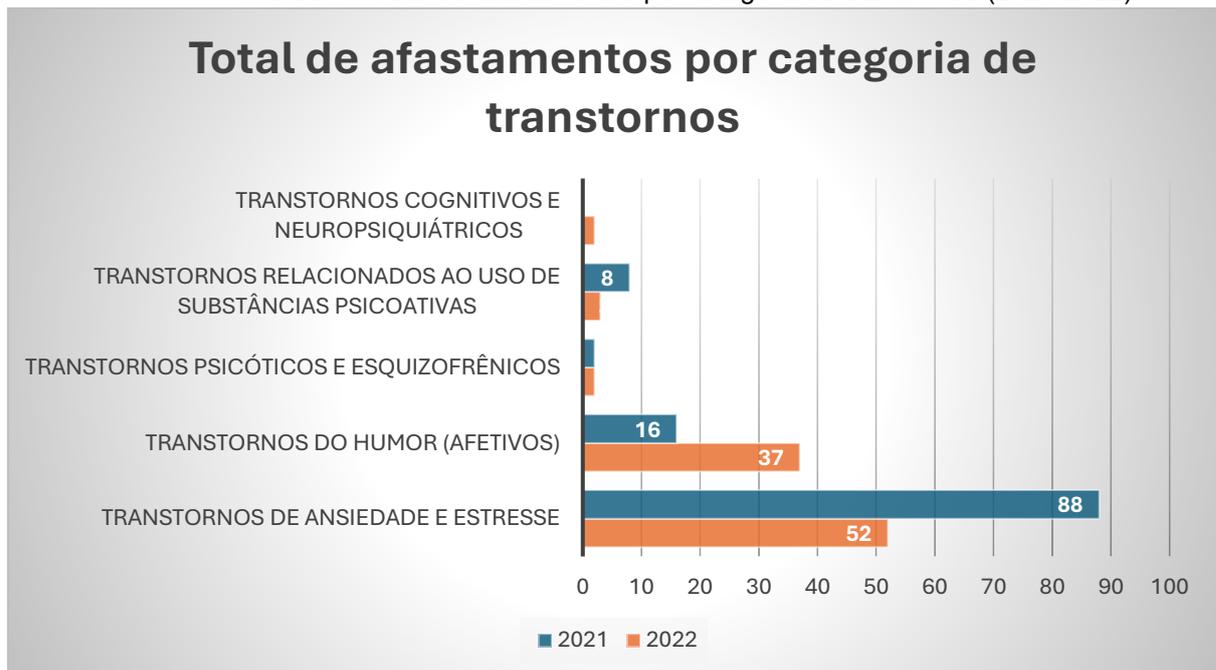
¹¹ Nos dados da UFMA consta transtorno cognitivo leve (F067).

de afastamento. O número de reincidências foi 22, ou seja, alguns servidores tiveram mais de um episódio de afastamento pela mesma condição naquele ano. Outras doenças recorrentes incluíram a ansiedade generalizada (F411), que teve 17 afastamentos, com 16 servidores afetados e 489 dias afastados, apresentando 1 caso de reincidência.

Em 2022, registraram-se 96 afastamentos por doenças mentais, afetando 80 servidores. O transtorno misto ansioso e depressivo continuou liderando os registros, com 29 afastamentos, impactando 26 servidores e resultando em 1.298 dias de afastamento, com 3 casos de reincidência.

Embora a quantidade de afastamentos por doenças mentais tenha diminuído significativamente (de 16,29% para 10,98%), a proporção de dias afastados por essa causa apresentou uma queda menos acentuada (de 27,35% para 25,49%).

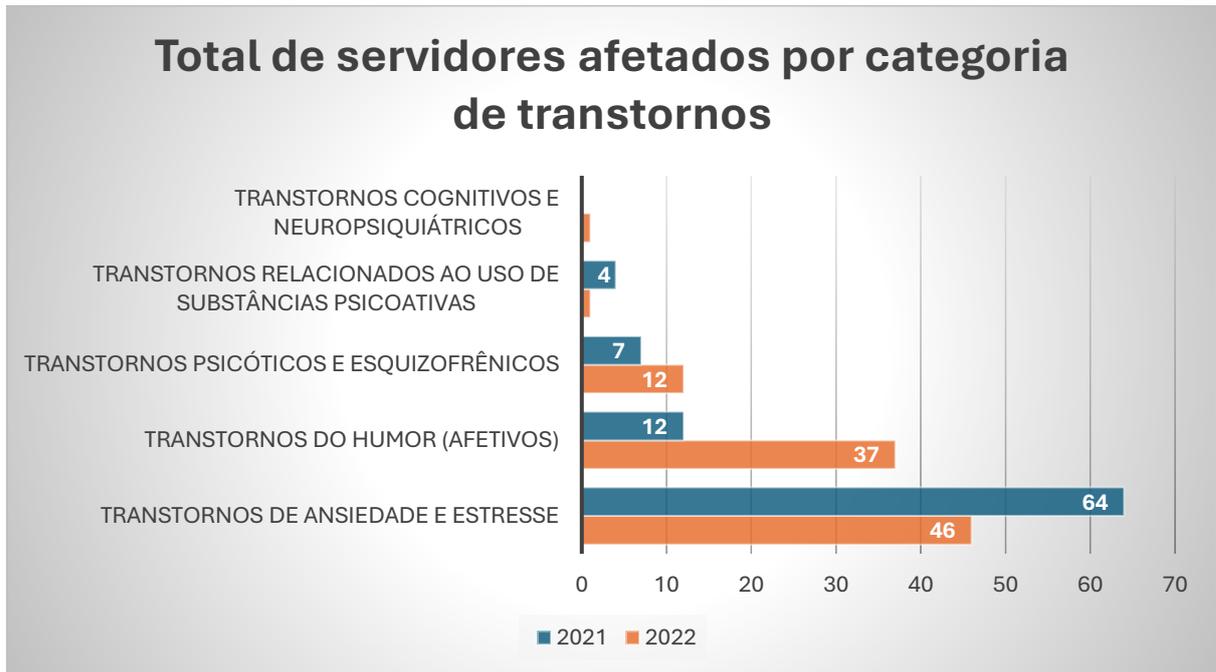
Gráfico 3 – Total de afastamentos por categoria de transtornos (2021-2022)



Fonte: elaborado pelo autor com base em documentos da UFMA (2024)

Quanto aos dados quantitativos por servidor, percebe-se em 2022 o aumento de 208% no total de servidores afastados por Transtornos do Humor em relação ao ano anterior, e de 71% por Transtornos Psicóticos e Esquizofrênicos.

Gráfico 4 – Total de servidores afetados por categoria de transtornos (2021-2022)



Fonte: elaborado pelo autor com base em documentos da UFMA (2024)

Certamente, não se propõe neste estudo que todos os afastamentos tenham decorrido exclusivamente pelo afetamento mental das condições de trabalho. No período analisado, por exemplo, deve-se sobrepesar, também, a realidade pandêmica de reclusão, de isolamento e de retorno ao convívio social, e os demais desafios impostos pela Pandemia de COVID-19.

Conforme Silva-Junior e Fischer (2015), o afastamento por questões de saúde mental é recorrentemente associado à exposição ocupacional a estressores psicossociais. Relatam em sua pesquisa que esse fator “esteve presente no relato da maioria dos trabalhadores afastados do trabalho por longo período em decorrência de transtornos mentais” (p. 742).

Por conseguinte, frente a tantos afastamentos por questões de saúde mental, há de se supor a subnotificação dos casos de assédio moral. Esse tipo de relação não é novidade. Para a Ouvidoria do Ministério Público Federal, o baixo número de denúncias é preocupante — entre 2012 e 2017, “o órgão recebeu cerca de 30 manifestações de atribuição, relacionadas ao tema, o que permite inferir que há uma subnotificação dos casos de assédio” (Brasil, 2018, p. 13).

Por essa razão, não se pode deixar de considerar o assédio institucional como fator preponderante nessas ocorrências, notadamente aquelas com maior

(re)incidência dentre os servidores — Transtorno misto ansioso e depressivo, Ansiedade generalizada, Reações ao estresse grave e transtornos de adaptação.

5.4 Resistência e resiliência: estratégias de enfrentamento e superação no contexto de assédio

Diante das análises e constatações, é possível delinear possibilidades de intervenção no âmbito da Universidade Federal do Maranhão, no combate ao assédio, no tratamento de suas denúncias e no acolhimento psicológico dos servidores, considerando, para isso, a atuação dos diversos atores sociais envolvidos.

Primordialmente, a necessidade mais latente é a de criação de uma política institucional estruturada e fortalecida pela participação da comunidade acadêmica, que se torne pilar nos planos de gestão da universidade. Essa política envolve a concentração orçamentária e administrativa nos mecanismos de enfrentamento. Em primeiro lugar, as ações de sensibilização devem ocupar maior espaço nos planejamentos de governança, de modo a alcançar níveis de divulgação e engajamento compatíveis com os seus impactos na qualidade de vida do trabalhador.

Em paralelo, a paramentação dos setores de tratamento das denúncias recebidas pelo Fala.BR certamente necessita de reforço, uma vez que a evidente mora no processamento das poucas denúncias que alcançam o âmbito institucional desencoraja a movimentação dos trabalhadores nesse sentido, e abre espaços para a subnotificação. Notadamente, isso envolve a organização de comissões especializadas para a apuração de denúncias, com equipes multidisciplinares (Gomes-Souza; Heckmann, 2023).

Além disso, deve haver a ampliação do apoio psicossocial ao servidor — já iniciado no âmbito da PROGEP, atualmente não possui condições materiais de se desenvolver satisfatoriamente, e não consegue oferecer ao servidor o apoio devido. Dentre as ações adotadas, há um destaque à Divisão de Qualidade de Vida, que tem se dedicado a promover um ambiente de trabalho mais saudável e a implementar políticas internas voltadas para a melhoria da qualidade de vida dos servidores. Essa unidade tem buscado abordar questões de saúde mental e prevenir abusos psicológicos, que geram um impacto negativo no bem-estar de muitos servidores da universidade.

A DQV, ao longo dos últimos anos, se empenhou em criar um espaço de apoio emocional, visando não apenas atender as vítimas de assédio moral, mas também prevenir que novos casos ocorram. Os programas de saúde mental oferecidos pela DQV são um esforço contínuo para lidar com as consequências do assédio moral, proporcionando ferramentas para que os servidores possam lidar com o estresse e as pressões do ambiente de trabalho. Nesse sentido, a unidade deve continuar a oferecer programas de saúde mental, criar espaços de apoio emocional e investir na capacitação de gestores e funcionários.

Dessa forma, devem ser criados mecanismos internos para buscar garantir que a vítima possa retornar ao trabalho sem medo de novas agressões. Além de atender as vítimas, a UFMA deve adotar uma abordagem integral, oferecendo suporte para reconstrução emocional das vítimas e reeducação dos agressores. Esse processo exige ação coordenada entre departamentos de gestão de pessoas, saúde mental e comissões de ética e integridade.

Ressalta-se que a mudança estrutural na UFMA deve envolver uma revisão das hierarquias de poder e da cultura institucional, ante ao enraizamento do assédio em seus mecanismos de gestão basilares e estruturante. Certamente, um processo a longo prazo, que envolve articulação política e organização dos trabalhadores em larga escala.

Por fim, para garantir a eficácia das políticas institucionais, a Universidade deve adotar mecanismos incisivos de autoavaliação, possibilitando ajustes estratégicos baseados em dados concretos. Um exemplo disso seria a criação de um sistema de categorização das razões para afastamento por doenças ou transtornos mentais na base de dados do CAAS. Esse mecanismo permitiria identificar com maior precisão a correlação entre o assédio institucionalizado e o impacto na saúde dos servidores, viabilizando intervenções mais direcionadas e eficazes. Além disso, a Universidade deve garantir a divulgação periódica dos dados e das políticas institucionais.

Noutro âmbito, o apoio social, tanto de colegas quanto da gestão institucional, reduz os impactos negativos do assédio e fortalece a resiliência das vítimas (Oleto *et al.*, 2020), visando a criação de um ambiente colaborativo, no qual os funcionários sentem que têm suporte e pertencem à comunidade universitária.

A universidade deve aprimorar a mediação supervisionada entre as partes envolvidas, conduzida por profissionais especializados. Técnicas de escuta e diálogo

são alternativas para a resolução disputas e minimizar impactos emocionais e profissionais. Além disso, a mediação pode ser uma etapa complementar aos processos formais de denúncia — é preciso reconhecer as limitações desse tipo de mediação, bem como suas oportunidades.

Nota-se, também, que as vítimas de assédio moral adotam diferentes estratégias para lidar com a situação, incluindo evitação, gerenciamento emocional e resolução ativa de problemas. Nesse sentido, estratégias individuais ativas, como busca de apoio social e resolução de problemas, estão associadas a um melhor ajustamento psicológico e podem reduzir o impacto negativo do assédio (Caridade; Antunes; Matos, 2015; Almas; Zahara; Saddique, 2022), num espectro de menor escala e a curto prazo.

Essas ações coletivas também devem encontrar apoio na intervenção sindical para o combate ao assédio moral na UFMA, que devem investir em sensibilização¹². No atendimento às vítimas, é necessária a articulação com os órgãos institucionais da UFMA (Pró-reitora de Gestão de Pessoas, Ouvidoria, Comissão de Ética etc.), para o encaminhamento que se fizer necessário.

É preciso reconhecer que os sindicatos (APRUMA e SINTEMA) não podem substituir a gestão universitária — por exemplo, a criação de um Centro de Apoio Psicossocial para atendimento psicológico especializado às vítimas de assédio moral não pode ser de sua responsabilidade. Esse é um dever institucional da UFMA, por meio de seus serviços de assistência ao servidor.

Dentro disso, a possibilidade do fortalecimento da luta contra o assédio moral reside da mobilização e pressão política para que a administração da UFMA implemente medidas efetivas. A atuação sindical deve ser combativa e propositiva, pressionando a administração por medidas concretas e ampliando a rede de proteção aos trabalhadores.

Isso porque o assédio moral não deve ser tratado apenas como uma questão individual ou jurídica, mas como um mecanismo estrutural de gestão do capital que desarticula a classe trabalhadora e enfraquece suas formas de organização. Nesse sentido, conforme indicam Souza e Ducatti (2017), a mobilização sindical se apresenta como um instrumento para enfrentar essa violência, articulando ações de denúncia,

¹² Vale a menção à Cartilha de Combate aos Assédios Moral, Sexual e Outras Violências publicados pelo ANDES na oportunidade da Plenária de Abertura do 43º Congresso (ANDES-SN, 2025).

suporte às vítimas e fortalecimento da consciência de classe. Os autores reforçam, então, a necessidade de que o combate ao assédio moral transcenda abordagens meramente institucionais ou psicológicas e se inscreva na luta política e organizativa dos trabalhadores.

Por certo, a superação desse quadro demanda transformação institucional, baseada na prevenção sistemática, responsabilização efetiva e consolidação de uma cultura acadêmica ancorada na ética e no respeito.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou traçar os aspectos político-administrativos que constroem atualmente as universidades públicas, notadamente a Universidade Federal do Maranhão, e como esses se relacionam com o assédio moral, cujos sujeitos se personalizam em figuras hierárquicas de níveis iguais ou diferentes, mas que é calcado nos objetivos da instituição.

Além disso, a amplitude e a diversidade da cultura organizacional (característica de instituições de grande porte) dificultam a implementação de políticas homogêneas e eficazes, enquanto a falta de iniciativas voltadas à melhoria das condições de trabalho e ao fortalecimento das relações interpessoais reforça a fragilidade estrutural.

Daí que o adoecimento dos servidores não é um fenômeno meramente individual, mas resulta de um conjunto de condições adversas no ambiente de trabalho. A sobrecarga de tarefas, o clima organizacional hostil e a ausência de suporte institucional adequado têm contribuído de forma significativa para o surgimento de quadros de ansiedade, depressão, entre outras manifestações psíquicas. Tais processos, embora registrados de maneira pontual, são frequentemente analisados sob uma ótica individualista, desconsiderando sua dimensão coletiva e os determinantes organizacionais que os fomentam.

Esses problemas são ainda mais complexos devido a fatores ambientais, políticos, sociais e econômicos externos que influenciam diretamente o funcionamento das organizações e criam barreiras adicionais à aplicação de soluções integradas. Por exemplo, apurou-se que, quando propostas de mediação de conflitos são apresentadas, sua eficácia é frequentemente limitada, sobretudo em ambientes onde as relações de trabalho já se encontram deterioradas.

A ausência de políticas públicas claras e específicas para o enfrentamento do assédio moral no ambiente universitário evidencia um vazio estrutural que aprofunda as contradições existentes nas relações de trabalho. Essa lacuna, longe de ser neutra, opera como um fator que legitima, ainda que implicitamente, práticas abusivas e fragiliza qualquer tentativa de construir um ambiente laboral mais justo. Sem uma orientação política que articule prevenção, acolhimento e reparação, as iniciativas tornam-se fragmentadas e insuficientes, resultando em ações paliativas que dificilmente atacam as causas estruturais do problema.

As ferramentas de controle e de vigilância, instituídas para tentar assegurar os padrões de excelência, de resultado e de produção — conforme preconiza o modelo gerencial instituído pelas ofensivas neoliberais — fazem parte da estrutura da Universidade. Por isso, o enfrentamento do assédio, para além da sensibilização, deve ter como carreador as políticas institucionais — sejam suas mudanças, revogações ou criações.

Atualmente, conforme as apurações desse estudo, há um cenário preocupante de má gestão, sucateamento das condições laborais e subnotificação de casos — a estrutura institucional é fragilizada, uma vez que as denúncias não encontram desdobramentos concretos e o ambiente de trabalho se mantém propício à perpetuação de práticas abusivas.

O fato de, no período 2021-2022, apenas dois dos dezessete casos formalizados terem desfecho reforça que a UFMA não oferece condições materiais de enfrentamento. Ao mesmo tempo, a adoção de uma linguagem que individualiza causas e consequências do problema, ignorando o contexto coletivo das relações de trabalho, revela ainda mais o teor estrutural do problema.

A violência simbólica, manifestada por meio de práticas institucionais que normalizam desigualdades e desqualificam as vítimas, perpetua o adoecimento e o sentimento de impotência entre os servidores. Essa forma de violência, muitas vezes invisibilizada, legitima dinâmicas de poder que fragilizam a coletividade e individualizam problemas estruturais, desviando o foco da responsabilidade institucional.

As ações promovidas pela UFMA são pontuais e possuem pouco alcance. As mídias de comunicação não são exploradas devidamente: A rede social oficial da UFMA, que possui o maior alcance entre o público interno e externo, não divulga campanhas de combate ao assédio moral nem destaca o papel da Divisão de Qualidade de Vida (DQV), responsável por essas ações. Isso é importante pois, institucionalmente, é ao DQV que os servidores devem recorrer em casos de assédio. Sem esse conhecimento, acreditam não ter amparo institucional, o que contribui para a subnotificação.

Apesar de existirem posicionamentos pontuais em situações (e importantes) junto à Reitoria, a atuação sindical ainda é insuficiente e carece de uma abordagem que contemple tanto o acolhimento das vítimas quanto a proposição de políticas preventivas e ações efetivas de enfrentamento ao assédio moral. Merece destaque,

em contrapartida, que, na greve de 2024, bem como em outras oportunidades, o combate ao assédio moral foi pauta das reivindicações (APRUMA, 2023, 2024).

Por outro lado, a resiliência dos trabalhadores, embora seja frequentemente destacada como uma forma de enfrentamento, não pode ser vista como a solução central ou suficiente para o problema. A ênfase na capacidade individual de superação, sem abordar as raízes institucionais do assédio e a falta de suporte adequado, reforça o isolamento das vítimas e descola a responsabilidade para elas.

Nesse sentido, importa às propostas o fortalecimento institucional da DQV como frente interna de enfrentamento ao assédio moral, desde que seja oportunizada a instituição de políticas institucionais, por meio de Resoluções.

Importante salientar, também, que o assédio moral é um problema da sociedade em todos os níveis, não se limitando aos espaços acadêmicos. Por fim, é necessário reconhecer que há uma série de fatores precedentes nas vidas das pessoas que as levam ao hábito desta prática tão nociva, ao mesmo tempo que a posição de vítima e a manutenção desta configuração encontra respaldo na falta de políticas públicas consistentes e que reverbera nas relações sociais como um todo.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **RAP- Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 67-86, 2007. Edição especial. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/4MzHG77HTWjV7BPjYL7mcGg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 nov. 2024.

ADLER, P. S. Marx and Organization Studies Today. **The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies**, p. 62-91, 2009. Disponível em: https://www.academia.edu/85660796/Marx_and_Organization_Studies_Today. Acesso em: 30 nov. 2024.

AGUDO DE LOS PLACERES, R.; GAVIRIA, S. E.; FERNÁNDEZ, A. S. The humiliation of the abused woman: The internalization of self-devaluation as a key factor in victim inaction. **International Journal of Social Psychology: Revista de Psicología Social**, v. 39, n. 2, p. 324-346, 2024. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/02134748241249889?journalCode=spj>. Acesso em: 21 nov. 2024.

ALMAS, A.; ZAHARA, S. M.; SADDIQUE, A. Coping Strategies Harassment and Perceived Insecurity; A Comparison Between Salesgirls and University Female Students. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 12, n. 3, p. 281–294, 2022. DOI: 10.6007/IJARBSS/v12-i3/12162.

ALVES, G. Trabalho e desigualdade social na reestruturação capitalista: um balanço da “década neoliberal” no Brasil. **Revista de Políticas Públicas**, São Luís, v. 7, n. 2, p. 7-38, 2003.

ANDES. **ANDES-SN lança publicações na abertura do 43º Congresso**. Brasília: ANDES - SN, 2025. Disponível em: <https://www.andes.org.br/conteudos/noticia/aANDES-sN-lanca-publicacoes-na-abertura-do-43o-congresso1/page:25/sort:Conteudo.created/direction:desc>. Acesso em: 23 fev. 2025.

ANDREWS, C. W.; KOUZMIN, A. O discurso da nova administração pública. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, n. 45, p. 97–129, 1998.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2009.

APRUMA. **Ofício nº 047/2023 à Reitoria da UFMA**. São Luís: APRUMA, 2023. Disponível em: https://apruma.org.br/wp-content/uploads/2023/10/Oficio-no-047-2023-Reitoria-UFMA-19-10-2023_assinado.pdf. Acesso em: 25 jan. 2025.

APRUMA. **Pauta Local de Reivindicações - 2023/2025**. São Luís: APRUMA, 2024. Disponível em: <https://apruma.org.br/wp-content/uploads/2024/02/pauta-local.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2025.

- BAH, E.; BRADA, J. C. Labor Markets in the Transition Economies: An Overview. **European Journal of Comparative Economics**, Cattaneo University (LIUC), v. 11, n. 1, p. 3-53, 2014. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/liu/liucej/v11y2014i1p3-53.html>. Acesso em: 23 nov. 2024.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições 70, 1977. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7684991/mod_resource/content/1/BARDIN__L._1977._Analise_de_conteudo._Lisboa__edicoes__70__225.20191102-5693-11evk0e-with-cover-page-v2.pdf. Acesso em: 10 dez. 2024.
- BARRETO, M. M. S. **Uma jornada de humilhações**. Dissertação (Mestrado em Psicologia)- Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/17175>. Acesso em: 24 nov. 2024.
- BARRETO, M. **Violência, saúde, trabalho**: uma jornada de humilhações. São Paulo: EDUC; FAPESP, 2003. 235 p.
- BARRETO, M. **Uma jornada de humilhações**. São Paulo: Leya, 2010.
- BITTAR, C. A. **Os direitos da personalidade**. 8. ed. São Paulo: SaraivaJur, 2015.
- BNDES. **Privatização - Federais - Telecomunicações**. Brasília: BNDES, 2009. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/desestatizacao/projetos-encerrados/privatizacao-federais-telecomunicacoes>. Acesso em: 1 dez. 2024.
- BOBROFF, M. C. C.; MARTINS, J. T. Assédio moral, ética e sofrimento no trabalho. **Revista bioética**, Brasília, v. 21, n. 2, p. 251-8, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bioet/a/PXsJn5XjTXJBSVpT4wFt8Qm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 9 dez. 2024.
- BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H. O mundo do trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 01 de maio de 1943**. Consolidação das Leis Trabalhistas. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 1943. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-5452-1-maio-1943-415500-norma-pe.html>. Acesso em: 15 nov. 2024.
- BRASIL. **Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985**. Lei de Ação Civil Pública. Disciplina a ação civil pública de responsabilidade por danos causados ao meio-ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico (VETADO) e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1985. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=257349. Acesso em: 15 nov. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 21 nov. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Código de Defesa do Consumidor - CDC. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1990a. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/91585/codigo-de-defesa-do-consumidor-lei-8078-90>. Acesso em: 15 nov. 2024.

BRASIL. **Lei nº 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. Brasília, DF: Presidência da República, 1990b. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1990/lei-8112-11-dezembro-1990-322161-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 15 nov. 2024.

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. Brasília, DF: Presidência da República, 1992. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=422375&filenome=LegislacaoCitada+-PL+7528/2006. Acesso em: 15 nov. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 1.306, de 9 de novembro de 1994**. Regulamenta o Fundo de Defesa de Direitos Difusos, de que tratam os arts. 13 e 20 da Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985, seu Conselho Gestor e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1994. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1994/decreto-1306-9-novembro-1994-449576-norma-pe.html>. Acesso em: 15 nov. 2024.

BRASIL. **Lei nº 10.224, de 15 de maio de 2001**. Altera o Decreto-Lei n. 2.848, de 7 de dezembro de 1940 – Código Penal, para inserir o crime de assédio sexual. Brasília, DF: Presidência da República, 2001a. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/552100>. Acesso em: 15 nov. 2024.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 4.591, de 3 de maio de 2001**. Dispõe sobre a aplicação de penalidades à prática de "assédio moral" por parte de servidores públicos da União, das autarquias e das fundações públicas federais a seus subordinados, alterando a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2001b. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=28115>. Acesso em: 15 nov. 2024.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=247357. Acesso em: 7 dez. 2024.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 6.764, de 14 de novembro de 2013**. Dispõe sobre as práticas de assédio moral e abuso de autoridade no âmbito da Administração Pública Federal direta e indireta. Brasília, DF: Presidência da República, 2013.

Disponível em:

<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao/?idProposicao=60109>

5. Acesso em: 15 nov. 2024.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 8.178, de 3 de dezembro de 2014**. Altera o art. 11 da Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, para caracterizar o assédio moral como ato de improbidade administrativa. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em:

https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1521656.

Acesso em: 15 nov. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil.

Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em:

<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2015/lei-13105-16-marco-2015-780273-norma-pl.html>. Acesso em: 15 nov. 2024.

BRASIL. Ministério Público Federal. **Relatório de gestão 2014-2018**. Brasília: MPF, 2018. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/para-o-cidadao/ouvidoria/relatorios>.

Acesso em: 22 fev. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 351, de 28 de outubro de 2020**. Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3557>. Acesso em: 15 nov. 2024.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 4.591, de 3 de maio de 2021**. Dispõe sobre a aplicação de penalidades à prática de "assédio moral" por parte de servidores públicos da União, das autarquias e das fundações públicas federais a seus subordinados, alterando a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2021. Disponível em:

<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=28115#:~:text=PL%204591%2F2001%20Inteiro%20teor,Projeto%20de%20Lei&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20aplica%C3%A7%C3%A3o%20de,11%20de%20dezembro%20de%201990>. Acesso em: 15 nov.2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **TCU apresenta modelo de prevenção e combate ao assédio sexual e moral**. Brasília: TCU, 2022. Disponível em:

<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-apresenta-modelo-de-prevencao-e-combate-ao-assedio-sexual-e-moral.htm>. Acesso em: 7 dez. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 52, de 21 de dezembro de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas às regras de gestão de pessoas no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho - PGD.

Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 84, 22 dez. 2023a. Disponível em:

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-sgp-srt-seges/mgi-n-52-de-21-de-dezembro-de-2023-532726070>. Acesso em: 22 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 57, 31 jul. 2023b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprrt-/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em: 22 fev. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia Lilás**: enfrentamento ao assédio e à discriminação. Brasília: CGU, 2023c. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/orientacoes-do-guia-lilas-para-combate-ao-assedio>. Acesso em: 7 dez. 2024.

BRASIL. **Gestão divulga pesquisa do Cetic.br que mostra o nível de conectividade entre órgãos brasileiros e a população**. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2024/julho/gestao-divulga-pesquisa-que-mostra-o-nivel-de-conectividade-entre-orgaos-brasileiros-e-a-populacao>. Acesso em: 23 fev. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Damos boas-vindas ao FalaBR**. Brasília: CGU, 2025. Disponível em: <https://falabr.cgu.gov.br/web/home>. Acesso em: 26 jan. 2025.

BRESSER PEREIRA, L. C. A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, São Paulo, n. 45, p. 49-95, 1998a. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/xQZRPfMdrHyH3vjKLqtmMWd/?lang=pt>. Acesso em: 2 dez. 2024.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 1998b.

BRITO, T. T. R.; CUNHA, A. M. O. Revisitando a história da Universidade no Brasil: política de criação, autonomia e docência. **Aprender - Cadernos de Filosofia e Psicologia da Educação**, Vitória da Conquista, v. VII, n. 12, p. 43-63, 2009.

BRODSKY, C. M. **The harassed worker**. Toronto: Lexington Books, 1976. 174 p.

CAMARGO, M. L.; ALMEIDA, N. de S.; GOULART JÚNIOR, E. Considerações sobre o assédio moral como fator contribuinte para os episódios depressivos no trabalho: a violência velada e o adoecimento mental do trabalhador. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, Londrina, v. 39, n. 2, p. 129-146, jul./dez. 2018. DOI: 10.5433/1679-0383.2018v39n2p129.

CAMPOS, A. G. (org.). **Terceirização do trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate**. Brasília: Ipea, 2018. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8258/1/Terceiriza%c3%a7%c3%a3o%20do%20trabalho%20no%20Brasil_novas%20e%20distintas%20perspectivas%20para%20o%20debate.pdf. Acesso em: 25 jan. 2025.

CANIATO, A. Violências e subjetividades: indivíduo contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 16-32, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/k53J8QdxkWG9jjVZwgzvbZN/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 2 dez. 2024.

CARAN, V. C. S. *et al.* Assédio moral entre docentes de instituições públicas de ensino superior do Brasil. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 23, n. 6, p. 737-744, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/4H7JZDDzgV7wz8bkvJmMwTP/>. Acesso em: 2 dez. 2024.

CARIDADE, S.; ANTUNES, C.; MATOS, M. Vitimização múltipla feminina ao longo da vida: histórias de vida, depressão e coping. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 20, n. 3, p. 495-506, jul./set. 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/2871/287145646015/html/>. Acesso em: 2 dez. 2024.

CARRIERI, A. P.; AGUIAR, A. R. C.; DINIZ, A. P. R. Reflexões sobre o indivíduo desejante e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 165–180, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/bR8bdxGjyWHmsWmfFrwmw6F/?format=pdf>. Acesso em: 2 dez. 2024.

CASTANHO, S. E. M. A universidade entre o sim, o não e o talvez. *In*: VEIGA, I. P. A.; CASTANHO, M. E. L. M. (org.). **Pedagogia universitária: a aula em foco**. Campinas, SP: Papirus, 2000. p. 13-48.

CHAUÍ, M. **A ideologia da competência**. Belo Horizonte: Autêntica, 2014.

CLARKE, P.; NEWMAN, J. **The Managerial State: Power, Politics and Ideology in the Remaking of Social Welfare**. London: SAGE Publications, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.4135/9781446221747>. Acesso em: 29 nov. 2024.

COLETA, J. A. D.; MIRANDA, H. C. N. O rebaixamento cognitivo, a agressão verbal e outros constrangimentos e humilhações: O assédio moral na educação superior. *In*: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 26., 2003, Poços de Caldas-MG. **Anais eletrônicos** [...]. Poços de Caldas, MG. 2003. p. 1-12. Disponível em: http://assediomoral.org.br/wp-content/uploads/2008/04/Artigo_O_Assedio_moral_na_Educacao_Superior_Colleta_e_Miranda.pdf. Acesso em: 13 nov. 2024.

CORTE INTERAMERICANA DE DIREITOS HUMANOS. **Relatório Anual da Corte Interamericana de Direitos Humanos**. San José, C.R.: A Corte, 2018. 227 p.

Disponível em: https://www.corteidh.or.cr/sitios/informes/docs/POR/por_2017.pdf. Acesso em: 28 nov. 2024.

CUNHA, L. A. Ensino superior e universidade no Brasil. *In*: LOPES, E. M. T.; FARIA FILHO, L. M.; VEIGA, C. G. **500 anos de educação no Brasil**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

DAVENPORT, N.; SWARTZ, R.; ELLIOTT, G. **Mobbing**: emotional abuse in the American workplace. Ames, IA: Civil Society Publishing, 1999.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, C. **Souffrance en France**: La banalisation de l'injustice sociale. Paris, France: Seuil, 2009.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

DI NUNZIO, D..L'azione sindacale nell'organizzazione flessibile e digitale del lavoro. **Economia e Società Regionale**, n. 2, p. 77-92, 2018.

DINH, T.; MIKALOUSKI, L.; STOCKDALE, M. **When Good People Sexually Harass**: The Role of Power and Moral Licensing on Sexual Harassment Perceptions and Intentions. *Advance. Psychology of Women Quarterly*, v. 46, n. 3, p. 278-298, Jun. 2021. DOI: 10.31124/advance.14745597.v1.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. **Public services and the productivity challenge**. University Lille 1, Clersé. 2009. Disponível em: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01111797/document>. Acesso em: 28 nov. 2024.

DRUCK, G. Trabalho, precarização e resistências: novos e velhos desafios? **Caderno CRH**, Bahia, v. 24, p. 37-57, 2011. Número especial. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccrh/a/qvTGPnSfHYJjH4RXLN3r/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 21 nov. 2024.

DRUCK, G. *et al.* A terceirização no serviço público: particularidades e implicações. *In*: CAMPO, A. G. (org.). **Terceirização do trabalho no Brasil**: novas e distintas perspectivas para o debate. Brasília: Ipea, 2018. p. 113-141.

EINARSEN, S.; SKOGSTAD, A. Prevalence and Risk Groups of Bullying and Harassment at Work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, p.185-202, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13594329608414854>. Acesso em: 27 nov. 2024.

ELGENNENI, S. M. M.; VERCESI, C.. Assédio moral no trabalho: implicações individuais, organizacionais e sociais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Santa Catarina, v.9, n.1, p. 68-85, 2009. Disponível em: https://www.academia.edu/117290172/Ass%C3%A9dio_moral_no_trabalho_implica%C3%A7%C3%B5es_individuais_organizacionais_e_sociais. Acesso em: 3 dez.2024.

ENGELS, F. **Dialética da Natureza**. São Paulo: Boitempo, 2020. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Dial%C3%A9tica_da_natureza/zVQAEAAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&pg=PT4&printsec=frontcover. Acesso em: 2 dez.2024.

FORATTINI, C. D.; LUCENA, C. Adoecimento e sofrimento docente na perspectiva da precarização do trabalho. **Laplage em Revista**, Sorocaba, v. 1, n. 2, p. 32–47, maio/ago. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.24115/S2446-622020151219p.32-47>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5527/552756338004/html/>. Acesso em: 9 dez. 2024.

FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage, 2008.

FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/HNXHh6S9yzbZYPgP3mg6Djw/>. Acesso em: 28 nov. 2024.

FREIRE, P. A. Assédio moral e saúde mental do trabalhador. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 367–380, jul. 2008.

FRENCH, S. Public Services at Risk: The implications of work intensification for the wellbeing and effectiveness of PCS members. **Public and Commercial Services Union**, 2014. p. 1-8. Disponível em: https://www.academia.edu/9302231/Public_Services_at_Risk_The_implications_of_work_intensification_for_the_wellbeing_and_effectiveness_of_PCS_members. Acesso em: 30 nov. 2024.

FREUD, S. **Além do princípio de prazer**. Porto Alegre: L&PM, 2016.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. Rio de Janeiro: LTC, 2022.

GASTELAARS, M. **The Public Services under Reconstruction**: Client experiences, professional practices, managerial control. Londres: Routledge, 2008.

GERMANO, J. W. **Estado militar e educação no Brasil (1964-1985)**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2000. Disponível em: <https://repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/28702>. Acesso em: 24 fev. 2025.

GOMES, I. A reforma do Estado brasileiro nos anos 90: processos e contradições. **Lutas Sociais**, São Paulo, v. 7, p. 81–94, 2001. <https://doi.org/10.23925/lis.v0i7.18778> 995. Disponível em: https://www4.pucsp.br/neils/downloads/v7_ilse_gomes.pdf. Acesso em: 25 jan. 2025.

GOMES, I.; COUTINHO, J. A. Estado, movimentos sociais e ONGs na era do neoliberalismo. *In*: SIMPÓSIO ESTADUAL DE LUTAS SOCIAIS NA AMÉRICA LATINA, 2., 2006, Londrina. **Anais eletrônicos** [...]. Londrina, PR: UEL. p. 1-16. Disponível em: <https://www.uel.br/grupo->

pesquisa/gepal/segundosimposio/ilsegomesejoanaaparecidacoutinho.pdf. Acesso em: 25 jan. 2025.

GOMES, O.; GOTTSCHALK, E. **Curso de direito do trabalho**. São Paulo: Forense, 2008.

GOMES-SOUZA, R.; HECKMANN, M. I. O. Moral harassment from psychosocial support as prevention of illness and promotion of mental health. **Caderno Pedagógico**, Curitiba, v. 20, n. 1, p. 437–452, 2023. DOI: 10.54033/cadpedv20n1-022. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/1560>. Acesso em: 5 dez. 2024.

GRAZINA, I.; MAGALHÃES, J. Moral harassment at work: the relationship with organizational culture. **Journal of Business and Retail Management Research**, v. 7, n. 1, p. 11-34, 2013. Disponível em: https://jbrmr.com/cdn/article_file/i-16_c-131.pdf. Acesso em: 29 nov. 2024.

GURJEWITSCH, A. J.; GUREVICH, A. K. **Die Probleme der Willensbildung im Prozess der Sozialisation**. Berlin: Routledge, 1997.

HARRINGTON, S; RAYNER, C. Bullying or performance management: human resource practitioners' responses to workplace bullying. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON WORKPLACE BULLYING & HARASSMENT, 7., 2010. Cardiff. **Anais eletrônicos** [...]. Cardiff, Walles, 2010.

HARVEY, D. **O neoliberalismo: história e implicações**. São Paulo: Loyola, 2008.

HASLE, P. *et al.* The New Challenges to Individual Working Conditions in European Public Services: A Comparative Study of Global Restructuring and Customization. **E-Journal of international and comparative labour studies**, v. 3, n. 1, p. 151-221, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/331176176>. Acesso em: 6 dez. 2024.

HAYEK, F. A. **O caminho da servidão**. 5. ed. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1990. 221 p.

HELOANI, J. R. M. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

HELOANI, J. R. M. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 1-8, jan./jun. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/mDFpdPcL7gR3KJvhbtyr4Zw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 6 dez. 2024.

HELOANI, J. R. M.; BARRETO, M.. Aspectos do trabalho relacionados à saúde mental: assédio moral e violência psicológica. *In*: GLINA, D. M. R.; ROCHA, L. E. (org.). **Saúde mental no trabalho: da teoria à prática**. São Paulo: Roca, 2010, p. 31-48.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HOBBSAWM, E. **A era dos extremos: o breve século XX (1914-1991)**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IFEAGWAZI, C. M.; CHUKWUORJI, J. C.; ZACCHAEUS, E. A. Alienation and Psychological Wellbeing: Moderation by Resilience. **Social Indicators Research**, v. 120, n. 2, p. 525–544, 2015. DOI 10.1007/s11205-014-0602-1

KANAN, L. A.; PEREIRA, G. B.; LOMBARDI, P. Characteristics of moral harassment in the work context. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 11, p. e95391110718, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i11.10718. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/10718>. Acesso em: 7 dez. 2024.

KEASHLY, L. Emotional abuse in the workplace: Conceptual and Empirical Issues. **Journal of Emotional Abuse**, v. 1, n. 1, p. 85-117, 2008. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1300/J135v01n01_05. Acesso em: 7 dez. 2024.

KENNY, J. Re-empowering academics in a corporate culture: an exploration of workload and performativity in a university. **Higher Education**, v. 75, p. 365–380, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0143-z>. Acesso em: 21 nov. 2024.

KHUMALO, S. S. Forms, Practices and Ramifications of abusive supervision in universities: A social justice scrutiny, **Holistica Journal of Business and Public Administration**, v. 15, n. 1, p. 107-118, 2024. DOI: 10.2478/hjbpa-2024-0007.

KULAPOV, M. N. *et al.* Management of the Russian labor market: new trends. **Novosibirsk State University of Economics and Management - NSUEM**, n. 2, p. 10-29, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.34020/2073-6495-2024-2-010-029>. Acesso em: 21 nov. 2024.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAKE, C. J.; REWINKEL, K. E. What can Marxist theories of capitalism tell us about organizational and occupational behaviors? **Industrial and Organizational Psychology**, v. 12, n. 4, p. 479–481, 2019. DOI: 10.1017/iop.2019.118.

LEVIN, M.; GREENWOOD, D. Chapter 6 Processes in the Work Organization of Universities: Socio-Technical Systems Design, Networking for Power, and Neo-Taylorism. *In*: LEVIN, M.; GREENWOOD, D. **Creating a New Public University and Reviving Democracy: Action Research in Higher Education**. New York, Oxford: Berghahn Books, 2016. p. 111-134. Disponível em: <https://doi.org/10.1515/9781785333224-010>. Acesso em: 7 dez. 2024.

LEYMANN, H. Mobbing and psychological terror at workplaces. **Violence and Victims**, v. 5, n. 2, p. 119-126, 1990. Disponível em: [https://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(3\).pdf](https://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(3).pdf). Acesso em: 22 nov. 2024.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, p. 165–184, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>. Acesso em: 7 dez. 2024.

LORENTZ, C. **Reflexões sobre reconhecimento no trabalho**. Belo Horizonte: FUMEC, 2023. Disponível em: <https://www.fumec.br/wp-content/uploads/2023/05/Cacilda-Lorentz.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2025.

LORENZ, K. **On Aggression**. London: Methuen, 1966.

LUKÁCS, G. **História e consciência de classe**: estudos sobre a dialética marxista. São Paulo: Martins Fontes, 1979.

MANSOR, F. A. *et al.* Examining Work Stress And Employee Performance Among Public Servants: Evidence From Terengganu, Malaysia. **International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences**, v. 13, n. 11, p. 610-621, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i11/19300>. Acesso em: 22 nov. 2024.

MARANHÃO. Secretaria de Estado de Transparência e Controle. **Decreto nº 35.640, de 6 de março de 2020**. Regulamenta, no âmbito do Poder Executivo do Estado do Maranhão, os capítulos III e IV da Lei Federal nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos e institui o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo do Estado do Maranhão. São Luís: STC, 2020. Disponível em: <https://app.stc.ma.gov.br/legisla/consulta/publicacao/5769#:~:text=Regulamenta%2C%20no%20%C3%A2mbito%20do%20Poder,Executivo%20do%20Estado%20do%20Maranh%C3%A3o>. Acesso em: 13 nov. 2024.

MARANHÃO. Secretaria de Estado de Transparência e Controle. **Decreto nº 38.194, de 27 de março de 2023**. Dispõe sobre salvaguardas de proteção à identidade de denunciante que comuniquem ilícitos e irregularidades praticados contra a administração pública direta e indireta do estado do Maranhão e altera o Decreto nº 35.640, de 6 de março de 2020. São Luís: STC, 2023. Disponível em: <https://www.stc.ma.gov.br/legislacao-ouvidoria>. Acesso em: 13 nov. 2024.

MARANHÃO. Secretaria de Estado de Transparência e Controle. **Decreto nº 39.054, de 14 de maio de 2024**. Dispõe sobre a alteração do Decreto nº 35.640, de 6 de março de 2020, e do Decreto nº 38.194, de 27 de março de 2023, e cria a Ouvidoria Especializada de Prevenção e Combate ao Assédio no âmbito do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Estadual, estabelecendo suas competências. São Luís: STC, 2024. Disponível em: <https://www.stc.ma.gov.br/combateaoassedio/>. Acesso em: 13 nov. 2024.

- MARTINS, M. C. F.; FERRAZ, A. M. S. Propriedades psicométricas das escalas de assédio moral no trabalho: percepção e impacto. **Psico-USF**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 163–173, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pusf/a/SMbrYSNRJvt7KnsxHsD746x/>. Acesso em: 30 nov. 2024.
- MARX, K. Teses sobre Feuerbach. *In*: MARX, K. **A ideologia alemã**. São Paulo: Boitempo, 2011.
- MARX, K. **O Capital**: crítica da economia política. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2017. Livro 1.
- MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia alemã**. São Paulo: Boitempo, 2007.
- MAZUCATTO, I. G. Moral harassment in work environment: compliance as an instrument for mitigating occurrences. **Journal of Business and Retail Management Research**, v. 9, n. 2, p. 173-192, 2017. Disponível em: <https://doaj.org/article/cd9dad0a1a01447aab0beecdf8fbbb61>. Acesso em: 7 dez. 2024.
- MITCHELL, T. R.; WOOD, R. E. Managerial Goal Setting. **Journal of Leadership Studies**, v. 1, n. 2, p. 3-26, 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/107179199400100203>. Acesso em: 18 nov. 2024.
- NUNES, A. M.; HARFOUCHE, A. P. A reforma da administração pública aplicada ao setor da saúde: a experiência portuguesa. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 1-8, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/314237248_A_Reforma_da_Administracao_Publica_Aplicada_ao_Setor_da_Saude_A_Experiencia_Portuguesa. Acesso em: 7 dez. 2024.
- OLETO, A. F. *et al.* O papel da resiliência na criação de trabalho significativo para jovens trabalhadores brasileiros vítimas de assédio moral. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 25, n. 2, p. 53-69, abr./jun. 2020. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1163>. Acesso em: 12 nov. 2024.
- OMS. **CID-10**: classificação estatística internacional de doenças e problemas relacionados à saúde. 10. ed. São Paulo: EDUSP, 2011.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Relatório Global sobre Segurança e Saúde no Trabalho**. Segurança e saúde no trabalho: um direito humano fundamental. Genebra: OIT, 2019. Disponível em: <https://www.ilo.org/data-and-statistics>. Acesso em: 7 dez. 2024.
- O'CONNOR, D. B.; THAYER, J. F.; VEDHARA K. Stress and Health: A Review of Psychobiological Processes. **Annual Review of Psychology**, n. 72, p. 663-688, Jan. 2021. doi: 10.1146/annurev-psych-062520-122331.

ØVERSVEEN, E.; KELLY, C. A. Alienation: A useful concept for health inequality research. **Scandinavian Journal of Public Health**, v. 50, n. 7, p. 1018-1023, 2022. doi:10.1177/14034948221085394.

PAIXÃO, R. B. *et al.* O constructo assédio moral na relação aluno-professor na perspectiva de professores universitários. **REGE**, São Paulo, v. 21, n. 3, p. 415-432, jul./set. 2014. DOI: 10.5700/rege538. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616301928>. Acesso em: 22 fev. 2025.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/issue/view/45-1>. Acesso em: 18 nov. 2024.

PEREIRA, M. O. A. A gestão da qualidade no ensino superior: percursos e recursos. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 10, n.2, p. 165-187, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4780/1/COG%2C%2010%282%29%2C%20165-187.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2024.

PETRESCU, C.; MANGHIUC, I. Mobbing at Work and the Impact of Employee Performance.3-282, 2020. *In:* GRIGORESCU, A.; RADU, V. (ed.). **1st International Conference Global Ethics: Key of Sustainability (GEKoS)**. Romania: Lumen, 2020. v. 11, Chapter 28, p. 273-282.

PINHEIRO, A. C.; GIAMBIAGI, F. Os antecedentes macroeconômicos e a estrutura institucional da privatização no Brasil. *In:* PINHEIRO, A. C.; FUKASAKU, K. (ed.). **A privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública**. Rio de Janeiro: BNDES, 2000. p. 13-43.

PITTS, F. H. **Critiquing Capitalism Today: New Ways to Read Marx**. Switzerland: Palgrave Macmillan, 2018. DOI: 10.1007/978-3-319-62633-8.

PROFESSOR da UFMA é demitido após caso de assédio sexual. **G1 Maranhão**, 15 dez. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/ma/maranhao/noticia/2022/12/15/professor-da-ufma-e-demitido-apos-caso-de-assedio-sexual.ghtml>. Acesso em: 22 fev. 2025.

QUERIA me dar banho, diz ex-aluno de professor demitido após denúncias de assédio sexual na UFMA. **G1 Maranhão**, 22 jan. 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/ma/maranhao/noticia/2024/01/22/queria-me-dar-banho-diz-ex-aluno-de-professor-demitido-apos-denuncias-de-assedio-sexual-na-ufma.ghtml>. Acesso em: 22 fev. 2025.

ROCHADO, M. **Ética e direito: pelas trilhas de Padre Vaz**. Curitiba: CRV, 2021.

SANTOS, A.V.; SOLDERA, L. M. Assédio moral e a subjetividade do trabalhador contemporâneo: análise do caso Ambev. *In:* VI SEVEN INTERNATIONAL MULTIDISCIPLINARY CONGRESS, 6., 2024. **Anais eletrônicos [...]**. São José dos

Pinhais – PR: Seven Publicações Acadêmicas, 2024. DOI: <https://doi.org/10.56238/sevenVImulti2024-051>. Acesso em: 8 dez. 2024.

SAWAOKA, T.; MONIN, B. Moral Suspicion Trickles Down. **Social Psychological and Personality Science**, v. 6, n. 3, p. 334-342, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1948550614555027>. Acesso em: 8 dez. 2024.

SCADUTO, A. A.; CARDOSO, L. M.; HECK, V. S. Modelos interventivo-terapêuticos em avaliação psicológica: estado da arte no Brasil. **Avaliação Psicológica**, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 67-75, 2019. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v18n1/09.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2024.

SECCHI, L. **Análise de Políticas Públicas**: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções. São Paulo: Cengage, 2017. 238 p.

SHAHZAD, F. *et al.* Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, v. 3, n. 9, p. 975-985, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/328027871_Impact_of_Organizational_Culture_on_Organizational_Performance_An_Overview. Acesso em: 30 nov. 2024.

SILVA, A. S. R. *et al.* Mídias sociais na administração pública: um estudo sobre a utilização do Facebook pelos municípios do Recôncavo do estado da Bahia - Brasil. **Tourism & Management Studies**, Faro, v. 11, n. 2, p. 174-181, 2015. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743884020>. Acesso em: 22 fev. 2025.

SILVA, J. L. O. da. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. São Paulo: Leud, 2012. 319 p.

SILVA, R. B. B. **A expansão do ensino superior e o financiamento das instituições federais**: a experiência brasileira na dinâmica da relação público/privado no período de 2003 a 2014. 2019. 160 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2019.

SILVA, L. P. *et al.* Influência da cultura organizacional mediada pelo assédio moral na satisfação no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, PR, v. 22, n. 2, p. 641-655, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170176>. Acesso em: 4 dez. 2024.

SILVA-JUNIOR, J. S.; FISCHER, F. M. Afastamento do trabalho por transtornos mentais e estressores psicossociais ocupacionais. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 735-744, out./dez. 2015. DOI: 10.1590/1980-5497201500040005. Acesso em: 22 fev. 2025.

SOUSA, A. A. *et al.* Bases de Poder Social e Assédio Moral no Trabalho de Professores(as) Universitários(as). **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Santa Catarina, v. 23, n. 3, p. 2663-2671, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/rpot/2023.3.24547>. Acesso em: 21 nov. 2024.

SOUZA, T. M. S.; DUCATTI, I. O enfrentamento do assédio moral pelos sindicatos: contribuições marxistas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 79-94, 2017. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v20n1/a07v20n1.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2025.

SOUZA, L. P. A Violência simbólica na escola: contribuições dos sociólogos franceses ao fenômeno da violência escolar brasileira. **Revista LABOR**, Fortaleza-CE, v. 1, n. 7, p. 20-34, 2012.

STANDING, G. O precariado e a luta de classes. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, n. 103, p. 9-24, 2014. Disponível em: <https://eprints.soas.ac.uk/18500/3/Precariat%20and%20class%20struggle%20Revista%20Critica%20as%20published.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2024.

STIGLITZ, J. E. **Globalization and Its Discontents**. New York: W. W. Norton & Company, 2003. 304 p.

STOLLEIS, M. **Origins of the German Welfare State**. Berlim: Springer, 2013. DOI: 10.1007/978-3-642-22522-2.

THIRY-CHERQUES, H. R. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 27-55, jan./fev. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000100003>. Acesso em: 30 nov. 2024.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, Chapecó – SC, v. 19, p. 38-46, 2007. Edição Especial. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/GnLRwtX3KcddXXjnJ8LgRWy/?format=pdf>. Acesso em: 15 nov. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. **ranking do Brasil, segundo ranking internacional**. São Luís: UFMA, 2020. Disponível em: <https://portais.ufma.br/PortalUfma/paginas/noticias/noticia.jsf?id=56952>. Acesso em: 3 nov. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. **Relatório de Gestão 2020**. São Luís: UFMA, 2021. Disponível em: <https://www.ufma.br/portalUFMA/arquivo/Nf422ROn8Si5lzQ.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. **Relatório de Gestão 2021**. São Luís: UFMA, 2022a. Disponível em: <https://www.ufma.br/portalUFMA/arquivo/dW3qFffSLuSmtEO.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. **Plano e Desenvolvimento Institucional PDI) 2022-2026**. São Luís: UFMA, 2022b. Disponível em: <https://www.ufma.br/portalUFMA/arquivo/q6rPia3tF6hFr4P.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. **Relatório de Gestão 2022**. São Luís: UFMA, 2023. Disponível em: <https://portalpadrao.ufma.br/transparencia/institucional/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2022-ufma-31-03-2023-17-37.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. **Portal de Informações**. Disponível em: <https://portalpadrao.ufma.br/site/institucional/historico>. Acesso em: 2 nov. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. **Portaria nº 1079/2024/FUMA/OEC /REITORIA/GR**. Atualiza o normativo do Programa de Gestão e Desempenho - PGD - na Universidade Federal do Maranhão - UFMA. São Luís: UFMA, 2024. Disponível em: https://portalpadrao.ufma.br/progep/programa-de-gestao/portaria-programa-de-gestao/portaria-no-1079_2024_pgd_ufma.pdf. Acesso em: 22 fev. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. **Relatório de Gestão 2023**. São Luís: UFMA, 2024. Disponível em: https://portalpadrao.ufma.br/transparencia/institucional/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2023-ufma-27-03-2024_n.pdf. Acesso em: 25 jan. 2025.

VIEIRA, A. H.; ALMEIDA, L. O.; ALMEIDA, P. L. F. Organizational moral harassment: a revision of normative matrix (inter)national. **Revista Interdisciplinar e do Meio Ambiente (RIMA)**, Campina Grande – PB, v. 6, n. 1, 2024. DOI: 10.52664/rima.v6.n1.2024.e222.

WOLOWSKI, M. R.O. **O assédio moral por excesso de trabalho**. São Paulo: LTr, 2018. 178 p.

ZABALA, I. P. **Mobbing**: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Bilbao: Sal terrae, 2001.

ZANIN, F. *et al.* Modificações neoliberais na Universidade pública brasileira: cenário propício para o assédio moral no trabalho. *In*: SILVA, E. F. *et al.* (org.). **Estado, poder e assédio**: relações de trabalho na administração pública. Curitiba: Kairos edições, 2015. p. 195.

ANEXO A- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCL

Universidade Federal do Maranhão
Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas
Mestrado em Políticas Públicas

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Cara participante,

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa: **ASSÉDIO MORAL NO SERVIÇO PÚBLICO: a dualidade entre a visibilidade e o enfrentamento ao assédio moral no âmbito da Universidade Federal do Maranhão entre 2021 e 2022**. Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), pretende assegurar seus direitos como participante. Após seu consentimento, este documento será assinado em duas vias, ficando uma com você, participante da pesquisa, e outra com o pesquisador. Por favor, leia com atenção e calma, aproveitando para esclarecer suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou mesmo depois de indicar sua concordância, você poderá esclarecê-las com o pesquisador. Se preferir, pode levar este Termo para casa e consultar seus familiares ou outras pessoas antes de decidir participar. Não haverá nenhum tipo de penalização ou prejuízo se você não aceitar participar ou retirar sua autorização em qualquer momento.

A pesquisa pretende analisar, a partir dos processos administrativos e sindicâncias, as configurações e forma de enfrentamento do assédio moral na UFMA, entre 2021 e 2022. Objetiva-se também discutir o assédio moral nas relações de trabalho entre servidores vinculados à instituição, identificando as implicações para as vítimas e as formas de enfrentamento ao assédio por parte da instituição. E contribuirá para que UFMA enquanto instituição de transformação social e educacional poderá atuar para melhor combater e prevenir práticas de assédio moral âmbito das relações de trabalho dos seus servidores públicos.

Durante a realização da pesquisa poderão ocorrer eventuais desconfortos e possíveis riscos como incômodo durante a realização de alguma pergunta ou diante de algum tema discutido e/ou alteração emocional diante da temática. Esses riscos

poderão ser minimizados mediante a reformulação ou abandono da(s) pergunta(s). A equipe de pesquisa prestará todo o apoio devido às participantes, avaliando imediatamente o desejo esclarecido em continuar participando da atividade.

Os resultados obtidos nesta pesquisa serão utilizados para fins acadêmico-científicos (divulgação em Dissertação, artigos e congressos) e os pesquisadores se comprometem a manter o sigilo da identidade de todas as participantes, como estabelecem as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde nº. 466/2012 e 510/2016 e a Norma Operacional 01 de 2013 do Conselho Nacional de Saúde, que tratam de normas regulamentadoras de pesquisas que envolvem seres humanos. Isso significa que em nenhum momento você terá publicada a identidade ou quaisquer outras informações que revelem quem você é.

Ressaltamos que você não terá nenhum custo com a pesquisa, nem receberá qualquer tipo de pagamento por sua participação. Ela é voluntária. Mas caso haja despesas, por qualquer motivo, asseguramos que você será devidamente ressarcido(a).

Para qualquer outra informação, você poderá entrar em contato com o pesquisador executor, Glaydson Campelo de Almeida Rodrigues, por meio do telefone (098) 98888-1708. Se você tiver qualquer dúvida sobre a ética dessa pesquisa, deverá ligar para o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, no telefone (98) 3272-8708 ou através do e-mail cepufma@ufma.br.

Os Comitês de Ética em Pesquisa são colegiados interdisciplinares e independentes, de relevância pública, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criados para garantir a proteção dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Quanto à segurança e armazenamento dos dados da pesquisa, informamos que o registro se dará em um dispositivo eletrônico local privado, por um período de até 10 (dez) meses – tempo necessário para finalização da pesquisa –, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual ou ambiente compartilhado.

Consentimento Livre e Esclarecido

Após ter sido esclarecida sobre os objetivos, importância e o modo como os dados serão coletados nessa pesquisa, além de conhecer os riscos, desconfortos e benefícios que ela trará para mim e ter ficado ciente de todos os meus direitos,

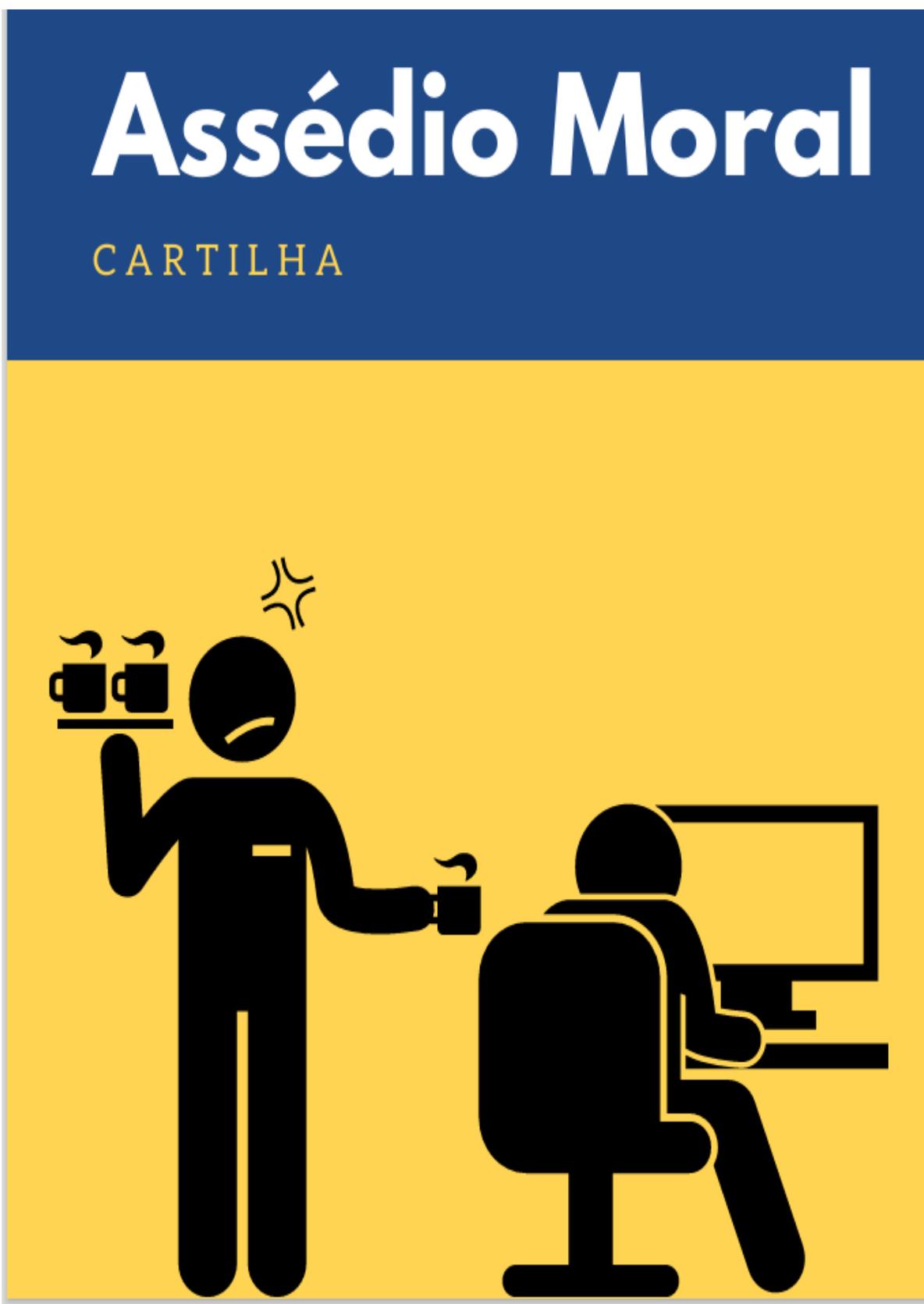
concordo em participar desta pesquisa, e autorizo a divulgação das informações por mim fornecidas, desde que nenhum dado possa me identificar.

São Luís (MA), ____/____/2023.

Assinatura do participante da pesquisa

Assinatura do pesquisador responsável

ANEXO B- CARTILHA SOBRE ASSÉDIO MORAL



Apresentação

Prezado(a) Servidor(a),

A Divisão Qualidade de Vida (DQV), por meio do Projeto de Relações Interpessoais, apresenta esta Cartilha sobre Assédio Moral no Trabalho.

O objetivo desta Cartilha é fornecer informações aos servidores da Universidade acerca desta temática, desmistificando possíveis conceitos errôneos sobre o significado do assédio moral, bem como formas de identificá-lo e estratégias de enfrentamento.

Como consequência desta sensibilização, pretende-se favorecer as relações interpessoais saudáveis e propiciar aos servidores o desenvolvimento de suas atividades de forma digna e prazerosa em um ambiente de trabalho livre do Assédio Moral.

A melhor forma de combater o Assédio Moral nos ambientes de trabalho é por meio da prevenção.

Atenciosamente,

Alyne Virgínia de Queiroz Lima
Psicóloga



Entenda o conceito de Assédio Moral e seus impactos...

Soboll (2015, p. 85) definiu assédio moral como o “conjunto de atos hostis no trabalho, que acontecem de forma continuada e repetitiva, os quais atingem a dignidade e ofendem aquele que é alvo das hostilizações”. Eberlé, et al. (2009, p. 106) referem-se ao assédio moral como “um conjunto de atitudes, práticas e comportamentos agressivos e hostis, que são direcionados a um ou mais trabalhadores, de forma repetitiva, contínua e sistemática”.

Heloani (2004, p. 5) afirma que o assédio moral “caracteriza-se pela intencionalidade; consiste na constante e deliberação desqualificação da vítima, seguida de sua consequente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder”. E ainda Freitas (2007) usa termos como diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicicamente uma ou mais pessoas para definir o objetivo do assédio moral.

Diante dos conceitos apresentados sobre assédio moral (e nos demais apontados) pela literatura, observam-se algumas características bem recorrentes, sejam elas: a conduta hostil do agressor, a frequência e a repetição dos atos hostis cuja finalidade é interferir negativamente na integridade psicológica ou física do trabalhador, ameaçar sua segurança no emprego e/ou interferir em seu ambiente de trabalho.

O assédio moral no ambiente de trabalho têm afetado sobremaneira à saúde do trabalhador, acarretando consequências que vão desde danos à sua integridade física e psíquica, quanto reflexos no convívio familiar, na autoestima pessoal e profissional.



Entenda o conceito de Assédio Moral e seus impactos...

Outras consequências referem-se aos impactos ocasionados dentro das organizações, tais como: custos por afastamentos para tratamento da saúde, rotatividade, queda na produtividade, custos judiciais com pagamento de indenizações às vítimas, dentre outras (RAMOS; GALIA, 2012). Afeta ainda a imagem da instituição perante os clientes internos e externos, reduz o interesse de novos funcionários pela organização e gera impactos no valor da marca perante o mercado (FREITAS, 2007).

Outro ponto importante a se considerar é que o assédio moral não é um ato exclusivo das chefias para com seus subordinados (assédio vertical descendente). Este pode ocorrer de forma inversa também, ou seja, dos subordinados para com a chefia (assédio ascendente), bem como entre os próprios pares (assédio horizontal). E, se essas modalidades ocorrerem de forma combinada, pode-se definir como um tipo de assédio moral misto (ARAÚJO, 2009).

Nas organizações públicas destacam-se como elementos propiciadores do assédio moral no trabalho na perspectiva de Tolfo et al. (2015): a impunidade do assediador, a morosidade na apuração dos fatos e a descontinuidade administrativa. Em complementação a todos esses fatores Eberlé, et al. (2009, p. 106) também ressaltam que o contexto de trabalho atual favorece as relações humanas baseadas numa “lógica utilitária, permeada de rivalidade e hostilidade”.

Importante

AS PRÁTICAS DE ASSÉDIO MORAL OCORREM COM FREQUÊNCIA E POR PERÍODO DE TEMPO PROLONGADO.

Deixa de ser Assédio Moral quando...

OCORRER SITUAÇÕES EVENTUAIS DE HUMILHAÇÃO OU CONSTRANGIMENTO.

O que vai diferenciar essas ocorrências do assédio moral é a repetição e a frequência. Comportamentos isolados e eventuais não podem ser caracterizados como assédio apesar de produzir dano moral.

RECEBER EXIGÊNCIAS PROFISSIONAIS INERENTES AO CONTEXTO DE TRABALHO.

Ao desenvolver atividades laborais os trabalhadores podem ser cobrados, receber críticas com vistas à melhorar seu desempenho e ser avaliado acerca do seu trabalho. Porém, quando essas cobranças começam a ocorrer de forma direcionada e repetitiva com o intuito de repreender o indivíduo de forma vexatória pode-se configurar como assédio moral.

EXISTIR CONFLITOS NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS.

Os ambientes de trabalho podem ser locais propícios ao surgimento de situações conflitivas. No entanto, algumas situações como diferença de valores, interesses e percepções, posturas autocráticas dos líderes, problemas de comunicação, competição, luta por poder e status, dentre outras, não se caracterizam como assédio moral por si mesmas.

HOUVER MÁS CONDIÇÕES DE TRABALHO.

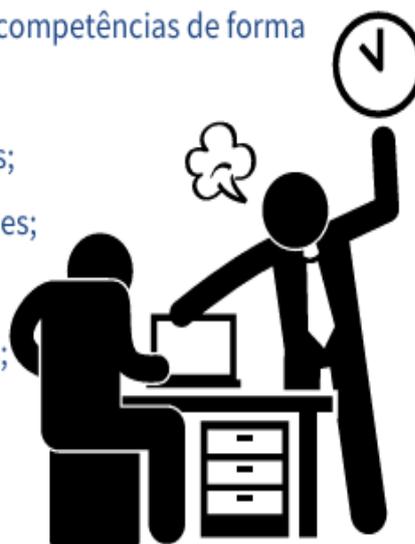
Nem sempre trabalhar em condições inadequadas como pouca iluminação, espaço pequeno, mal cuidado, sinaliza assédio moral. Mas, caso o trabalhador seja exposto a essas condições de forma proposital com o objetivo de humilhá-lo, por exemplo, pode-se considerar como prática de assédio.

Como reconhecer o Assédio Moral...

As situações de assédio moral podem ocorrer de diversas formas, as que ocorrem com mais frequência estão divididas em quatro grupos como sugere Tolfo e Oliveira (2013):

DEGRADAÇÃO PROPOSITAL DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO

- Não permitir que a vítima tenha autonomia no trabalho;
- Não repassar informações importantes para o desenvolvimento de tarefas;
- Se contrapor de forma sistemática às decisões da vítima;
- Criticar negativamente e de forma demasiada seu trabalho;
- Não permitir que a vítima utilize seus instrumentos de trabalho, como: telefone, computador, mesa, etc.;
- Repassar novas tarefas e retirar atribuições que são inerentes ao seu cargo;
- Impor horários injustificados;
- Monitoramento excessivo de horários e do cumprimento de tarefas;
- Impor atividades superiores ou inferiores às suas competências de forma proposital e sistemática;
- Pressionar a vítima para não requerer seus direitos;
- Impedir ou dificultar que a vítima receba promoções;
- Danificar o local de trabalho;
- Não considerar possíveis recomendações médicas;
- Levar a vítima a cometer erros.



Como reconhecer o Assédio Moral...

As situações de assédio moral podem ocorrer de diversas formas, as que ocorrem com mais frequência estão divididas em quatro grupos como sugere Tolfo e Oliveira (2013):

VIOLÊNCIA VERBAL, FÍSICA OU SEXUAL

- Ameaçar a vítima de cometer violência física;
- Agressão física;
- Gritar ao solicitar algo;
- Invasão de privacidade a partir de escuta telefônicas, leitura de correspondências, e-mails, comunicações internas, dentre outras;
- Seguir e espionar a vítima;
- Destruir ou danificar bens pessoais;
- Assediar sexualmente com insinuações, gestos ou propostas;



Como reconhecer o Assédio Moral...

As situações de assédio moral podem ocorrer de diversas formas, as que ocorrem com mais frequência estão divididas em quatro grupos como sugere Tolfo e Oliveira (2013):

ISOLAMENTO E RECUSA DE COMUNICAÇÃO

- Impedir que a vítima emita sua opinião com interrupções constantes;
- Deixar de falar com a vítima;
- Comunicar-se apenas por escrito;
- Evitar contato, inclusive visual;
- Manter a vítima isolada do restante do grupo;
- Ignorar sua presença e dirigir-se a outras pessoas do grupo;
- Impedir que colegas se comuniquem com a vítima e vice-versa;
- Recusa por parte da direção em dialogar sobre o que está acontecendo.



Como reconhecer o Assédio Moral...

As situações de assédio moral podem ocorrer de diversas formas, as que ocorrem com mais frequência estão divididas em quatro grupos como sugere Tolfo e Oliveira (2013):

ATENTADO CONTRA A DIGNIDADE

- Gesticular para a vítima de forma provocativa e desprezível (suspiros, olhares, risinhos, conversas, cochichos, etc);
- Espalhar boatos;
- Insinuar que a vítima tem problemas psicológicos ou familiares;
- Zombar da deficiência física ou aparência, nacionalidade, crença religiosa ou convicções políticas;
- Criticar sobre a vida privada da vítima;
- Repassar tarefas humilhantes.



Orientações para enfrentamento do Assédio Moral...

A vítima de assédio moral precisa reagir diante da situação e denunciar o caso aos setores competentes. Algumas estratégias que devem ser utilizadas no enfrentamento do assédio, tais como:

- Tentar dialogar com o agressor, caso ainda exista alguma abertura para isso, com o objetivo de esclarecer como se sente. Muitas vezes as práticas de assédio moral não são feitas intencionalmente.
- Buscar ajuda dos colegas e pensar em estratégias coletivas. Além do suporte familiar e de um psicólogo.
- Evitar contato com o agressor sem a presença de testemunhas.
- Juntar evidências do assédio anotando as humilhações sofridas como: dia, horário, local, quem foi o agressor, quem testemunhou e o que aconteceu.
- Procurar orientação jurídica disponível na Instituição ou da entidade sindical.
- Fazer denúncia à Ouvidoria ou aos Recursos Humanos solicitando intervenção do caso. Se não houver solução em nível administrativo a denúncia poderá ser feita no Ministério Público ou Justiça do Trabalho.



REFERÊNCIAS:

- ARAÚJO, A. R. de. O Assédio Moral organizacional e Medidas Internas Preventivas e Repressivas. In: SOBOLL, L. A. P.; GOSDAL, T. C. **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009. p. 55-70.
- EBERLÉ, et al. Compreensões sobre o assédio moral no trabalho a partir da psicodinâmica do trabalho. In: SOBOLL, L. A. P.; GOSDAL, T. C. **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009. p. 105-138.
- FREITAS, M. E. de. Pensata – Quem Paga a Conta do Assédio Moral no Trabalho? **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2007.
- HELOANI, R. Assédio Moral – Um ensaio sobre a expropriação da dignidade do trabalho. **RAE-eletrônica**, v.3, n.1, Art. 10, p. 1 a 8, jan/jul, 2004.
- RAMOS, L. L. G.; GALIA, R. W. **Assédio Moral no Trabalho: O abuso do poder diretivo do empregador e a responsabilidade civil pelos danos causados ao empregado – atuação do Ministério Público do Trabalho**. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2012.
- SOBOLL, I. A. P. Assédio moral do trabalho. In: BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. (Orgs.) **Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015.
- TOLFO, S.R.; OLIVEIRA, R. T. de (Coord.). **Assédio Moral no Trabalho: uma violência a ser enfrentada**. Florianópolis: UFSC, 2013.
- TOLFO, et. al. Assédio Moral no Trabalho: interface com a cultura organizacional e a gestão de pessoas em organizações públicas. In: **Assédio Moral em Organizações Públicas e a (Re)Ação dos Sindicatos**. EMMENDOERFER, M. L.; TOLFO, S. da R.; NUNES, T. S. (Orgs.). 1.ed. Curitiba-PR: CRV, 2015.