

SOB PRESSÃO E SILÊNCIO: ASSÉDIO MORAL VELADO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DO CENTRO-OESTE BRASILEIRO

Ailton Ferreira Cavalcante

Doutorando em Administração Pública
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)
Brasília, Distrito Federal, Brasil
prof.ailton@hotmail.com

André Luiz Amaral da Silva

Doutorando em Administração Pública
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)
Brasília, Distrito Federal, Brasil
soricecss@gmail.com

Gabriel Pradera

Doutorando em Administração Pública
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)
Brasília, Distrito Federal, Brasil
sen.iraja@senado.leg.br

Pedro Vieira da Silva

Doutorando em Administração Pública
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)
Brasília, Distrito Federal, Brasil
valdivinodeoliveira@uol.com.br

RESUMO

O presente artigo investiga as repercussões do assédio moral vivenciado por técnicos-administrativos em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) localizada no Centro-Oeste brasileiro. A pesquisa parte da constatação de que o assédio moral, embora amplamente presente, muitas vezes se manifesta de forma velada e silenciosa, dificultando sua identificação e enfrentamento. Com abordagem quali-quantitativa, foram coletados dados por meio de questionário aplicado a 95 servidores da instituição. Os resultados evidenciam práticas sistemáticas de humilhação, sobrecarga de trabalho, isolamento social, descrédito profissional e ataques à dignidade, afetando gravemente a saúde física e mental dos trabalhadores. No campo jurídico, a análise aponta a inexistência de uma lei federal específica sobre o tema, embora reconheça avanços normativos recentes, como o Decreto nº 12.122/2024, que institui o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio na administração pública. Conclui-se que o combate ao assédio moral requer medidas institucionais efetivas, ações educativas, canais de denúncia acessíveis e o comprometimento das lideranças. A pesquisa contribui para o debate acadêmico e para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e respeitosos.

Palavras-chave: Assédio moral. Técnicos administrativos. Universidade pública. Saúde ocupacional. Legislação trabalhista. Gestão de pessoas.



1 INTRODUÇÃO

O assédio moral no ambiente de trabalho emergiu, nas últimas décadas, como um fenômeno de alta complexidade e forte impacto nas relações laborais. Inicialmente subestimado, hoje é reconhecido como uma das formas mais danosas de violência simbólica e institucional, capaz de comprometer a saúde física e mental dos trabalhadores, afetar a produtividade organizacional e violar diretamente a dignidade da pessoa humana — princípio fundante do ordenamento jurídico brasileiro (BRASIL, 1988, art. 1º, III). Conforme Hirigoyen (2002), o assédio moral constitui uma forma perversa de violência que corrói subjetividades, manifesta-se por condutas repetitivas, sutis ou explícitas, e busca minar, gradativamente, a autoestima, a estabilidade emocional e o pertencimento institucional do indivíduo.

Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), onde o ideal de autonomia, pluralidade e inclusão deveria imperar, constata-se, paradoxalmente, a recorrência de práticas veladas de assédio direcionadas especialmente aos técnicos-administrativos. A expectativa de liberdade e reconhecimento profissional, muitas vezes, confronta-se com estruturas hierárquicas rígidas, ambientes de pressão e práticas gerenciais verticalizadas, que intensificam o sofrimento psíquico (CAIXETA, 2011). Nesse cenário, o presente estudo busca analisar a materialidade do assédio moral nas relações laborais de uma IFES situada na região Centro-Oeste do Brasil, enfatizando não apenas sua ocorrência, mas principalmente suas repercussões emocionais, sociais e jurídicas.

A escolha do tema justifica-se por sua relevância social, política e acadêmica, considerando a lacuna de pesquisas empíricas voltadas especificamente aos servidores técnico-administrativos, cujas experiências de sofrimento laboral permanecem, em grande medida, invisibilizadas nas agendas institucionais. A revisão da literatura e os dados coletados sustentam a hipótese de que o assédio moral assume contornos estruturais dentro das universidades públicas, exigindo o fortalecimento de políticas de prevenção, mecanismos de denúncia seguros e práticas de gestão humanizada. Cabe registrar que, embora o ordenamento jurídico brasileiro não contemple uma legislação federal específica sobre o tema, o recente Decreto nº 12.122/2024 representa um avanço normativo ao instituir diretrizes nacionais para o enfrentamento do assédio e da discriminação no serviço público.

1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO

Diante dessa realidade, o objetivo geral do presente estudo é compreender as repercussões do assédio moral sobre os servidores técnico-administrativos de uma IFES do Centro-Oeste brasileiro. Para isso, definem-se os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar as principais práticas que configuram o assédio moral no ambiente de trabalho da instituição pesquisada;
2. Analisar os efeitos emocionais, profissionais e sociais sobre os trabalhadores vitimados;



3. Investigar a percepção dos servidores acerca das políticas institucionais de prevenção e combate ao assédio moral;
4. Discutir o arcabouço jurídico aplicável, destacando lacunas, avanços recentes e possíveis mecanismos de proteção e reparação;
5. Sugerir medidas estratégicas voltadas à promoção de um ambiente de trabalho mais saudável, inclusivo e respeitoso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo busca compreender as dinâmicas do assédio moral no ambiente universitário público, especialmente no que se refere aos impactos sobre os técnicos-administrativos em educação. Para tanto, este referencial teórico organiza-se em três blocos principais: (i) sofrimento psíquico e institucionalidade nas IFES, (ii) conceituação e terminologia do assédio moral, e (iii) repercussões jurídicas e sociais do fenômeno.

2.1 SOFRIMENTO PSÍQUICO E INSTITUCIONALIDADE NAS IFES

O ingresso em uma Instituição Federal de Ensino Superior é, para muitos servidores técnico-administrativos, uma conquista profissional e simbólica de autonomia, prestígio e estabilidade. Contudo, essa experiência pode ser acompanhada de intensas pressões institucionais e conflitos subjetivos. Conforme destaca Caixeta (2011), a organização universitária voltada à formação técnico-científica frequentemente impõe exigências que conflitam com as necessidades emocionais dos sujeitos, provocando sofrimentos muitas vezes silenciados. A autora define sofrimento psíquico como um conjunto de condições psicológicas oriundas de situações reais ou simbólicas, gerando mal-estar persistente com sintomas emocionais e relacionais significativos.

Ademais, a cultura organizacional das IFES, marcada por burocracia, rigidez hierárquica e estruturas assimétricas de poder, pode intensificar o isolamento, a desvalorização profissional e a ausência de canais eficazes de escuta, o que favorece a perpetuação de práticas de assédio moral. Essas instituições, embora formadoras de pensamento crítico, por vezes reproduzem lógicas autoritárias que limitam o diálogo e a saúde organizacional.

2.2 ASSÉDIO MORAL: CONCEITOS, TERMINOLOGIAS E TIPOLOGIAS

A literatura sobre assédio moral no trabalho é vasta, mas ainda apresenta imprecisões conceituais. Segundo Hirigoyen (2002), o assédio moral consiste em uma forma insidiosa de violência que se expressa por meio de gestos, palavras e ações repetitivas, cujo objetivo é desestabilizar emocionalmente a vítima e corroer sua dignidade. Essa autora diferencia assédio de *bullying* e *mobbing* — sendo o primeiro mais



associado a ataques individuais e o segundo a perseguições coletivas ou organizacionais. Bradaschia (2007) reforça essas distinções ao destacar que o *bullying* tende a se manifestar por meio de agressões físicas ou sexuais, enquanto o assédio moral se caracteriza por sua sutileza e persistência, dificultando a denúncia e a comprovação.

No Brasil, Margarida Barreto (2005) é uma das principais referências no campo. A autora define o assédio moral como “uma violência sutil, repetitiva, violadora de direitos e com múltiplos danos”, cujas consequências afetam tanto o bem-estar físico quanto psicológico do trabalhador. Para ela, trata-se de uma prática sistemática com intenção de subjugar, humilhar e esvaziar a subjetividade do outro, impondo-lhe sofrimento contínuo até a ruptura do vínculo laboral.

Já Leymann (1990), em seu estudo seminal, entende o assédio como uma “comunicação hostil e antiética” ocorrida de modo sistemático, geralmente por seis meses ou mais, com potencial de causar danos psicossomáticos e sociais. Complementarmente, Einarsen et al. (2004) definem o fenômeno como o conjunto de ações que reduzem a capacidade de defesa do trabalhador por meio da exclusão, intimidação ou desqualificação reiterada de suas funções.

A multiplicidade terminológica — psicoterror, violência emocional, tortura psicológica, entre outros — revela não apenas as nuances do fenômeno, mas também a necessidade de uma maior padronização conceitual que permita ações institucionais mais precisas e eficazes.

2.3 REPERCUSSÕES JURÍDICAS E PROTEÇÃO NORMATIVA

Do ponto de vista jurídico, o ordenamento brasileiro ainda carece de uma legislação federal específica que tipifique o assédio moral nas relações de trabalho. Em sua ausência, tem-se recorrido a analogias normativas, como o art. 216-A do Código Penal Brasileiro, que trata da violação da dignidade por meio de condutas reiteradas. Recentemente, o Decreto Federal nº 12.122/2024 trouxe um marco importante ao instituir o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação no âmbito da administração pública direta, autárquica e fundacional. O decreto reconhece tanto o assédio moral quanto o sexual, em suas formas vertical e horizontal, e propõe comitês gestores para monitoramento e prevenção das práticas abusivas no serviço público, inclusive nas universidades.

Além disso, a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 1º, inciso III, consagra a dignidade da pessoa humana como fundamento da República, o que deve ser interpretado como núcleo de proteção nas relações laborais (FONSECA, 2007). Nesse sentido, o art. 483 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) autoriza a rescisão indireta do contrato em situações de abuso reiterado por parte do empregador, sendo possível ainda a responsabilização civil, administrativa e penal do agressor.

O Ministério Público do Trabalho (MPT), em conformidade com sua atribuição constitucional, tem legitimidade para ajuizar ações civis públicas em defesa dos trabalhadores assediados, pleiteando reparações



coletivas e implementação de políticas institucionais de combate ao assédio. Da mesma forma, os sindicatos — embora enfraquecidos em sua representatividade nos últimos anos — ainda detêm papel estratégico na mediação de conflitos, acolhimento das vítimas e pressão por ambientes de trabalho mais saudáveis (CHIARELLI, 2005).

A jurisprudência também tem evoluído no reconhecimento do assédio moral como violação à integridade do trabalhador. Os Tribunais Regionais do Trabalho, por exemplo, tem proferido decisões que reafirmam a obrigação do empregador de reparar danos morais decorrentes de práticas abusivas sistemáticas e repetitivas que comprometam a dignidade e a saúde dos empregados.

3 METODOLOGIA

O presente estudo adota uma abordagem mista, com ênfase quali-quantitativa, estruturando-se como uma pesquisa descritiva e exploratória de caráter empírico. Seu objetivo central é compreender as manifestações do assédio moral no ambiente institucional de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) situada na região Centro-Oeste do Brasil, bem como suas repercussões para os técnicos-administrativos em educação.

Do ponto de vista metodológico, o estudo caracteriza-se como um estudo de caso, conforme Gil (2007), pois permite análise aprofundada e contextualizada de uma realidade institucional específica. A pesquisa descritiva, segundo Gil (2008), visa observar, registrar e descrever características de um fenômeno em uma população-alvo, sendo eficaz para investigar dinâmicas organizacionais complexas, como as envolvidas no assédio moral.

O universo da pesquisa compreende cerca de 2.100 técnicos-administrativos da IFES analisada. Utilizou-se a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, justificada pela acessibilidade e disponibilidade dos participantes (HAIR et al., 2005). Para assegurar rigor estatístico, utilizou-se uma calculadora amostral com nível de confiança de 95% e erro amostral de 8%, que indicou a necessidade de 92 respondentes. A pesquisa, contudo, superou essa meta, totalizando 95 participantes, o que assegura representatividade adequada.

A coleta de dados ocorreu entre 23 de junho e 26 de julho de 2024, por meio de um questionário online com 29 questões fechadas, estruturado em escala de múltipla escolha, disponibilizado via *Google Forms*. O instrumento foi construído com base em categorias recorrentes na literatura especializada, como sobrecarga de tarefas, desqualificação profissional, isolamento, ridicularização pública, entre outras. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, expressa em frequência relativa e absoluta, com posterior tabulação e categorização temática.

A seguir, apresenta-se a distribuição por sexo e faixa etária dos participantes:

Figura 01 – Distribuição de Frequência

Masculino	Feminino
46	49

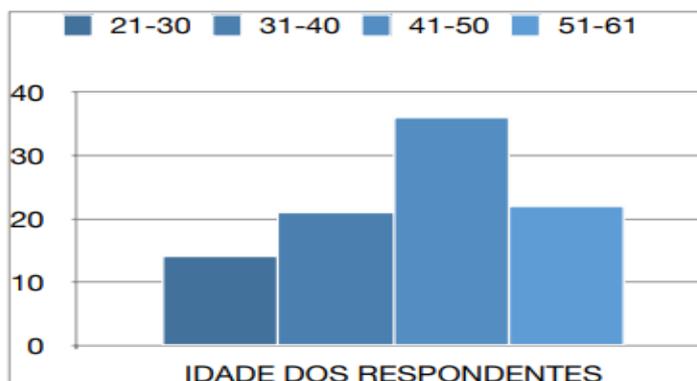


Tabela 1-1

Idade	21-30	31-40	41-50	51-61
IDADE DOS RESPONDENTES	14	21	36	22

Fonte: elaborado pelos autores

Complementando a dimensão quantitativa, adotou-se também uma abordagem qualitativa por meio da técnica de análise documental interpretativa, conforme proposta por Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), com o objetivo de contextualizar os dados coletados à luz da realidade institucional, da legislação vigente e da literatura especializada. Essa combinação metodológica permite interpretar tanto os significados atribuídos às experiências de assédio moral quanto os padrões estatísticos emergentes.

A pesquisa observou os princípios éticos para estudos com seres humanos, com destaque para a assinatura eletrônica do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) por todos os respondentes. Além disso, o tratamento de dados pessoais seguiu integralmente as disposições da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018), assegurando anonimato, sigilo e não rastreabilidade das respostas.

Reconhece-se, como limitação metodológica, a possibilidade de viés decorrente do autorrelato, já que os dados foram obtidos exclusivamente por meio da percepção dos respondentes, sem triangulação com superiores hierárquicos ou registros administrativos. Ainda assim, a consistência dos padrões identificados confere validade ao estudo. Para pesquisas futuras, recomenda-se a inclusão de entrevistas em profundidade, análise de documentos institucionais e dados observacionais como estratégias de triangulação.

A Tabela 01 apresenta a frequência relativa das práticas de assédio relatadas, organizadas por tipo de comportamento e periodicidade de ocorrência.



Tabela 01 - Frequência relativa dos assédios

A	B	C	D	E	F
Pergunta	Nunca	Por vezes	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente
1- Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva	20,0%	24,2%	7,4%	13,7%	34,7%
2- Não lhe davam qualquer ocupação ou tarefas, foi excluído ou "colocado na prateleira"	60,0%	28,4%	1,1%	1,1%	9,5%
3- Pediram-lhe trabalhos urgentes sem nenhuma necessidade	26,9%	33,3%	11,8%	7,5%	20,4%
4- Recebeu tarefas muito inferiores a sua capacidade ou competências profissional.	52,7%	25,3%	7,7%	3,3%	11,0%
5. Recebeu tarefas que exigem experiência superior às suas competências profissionais.	38,9%	16,8%	4,2%	8,4%	31,6%
6. Retiraram-lhe equipamentos/instrumentos necessários para realizar o seu trabalho	34,3%	29,0%	8,6%	10,8%	17,2%
7. Foi obrigado a realizar trabalhos perigosos ou especialmente nocivos à saúde.	48,4%	16,1%	2,2%	2,2%	31,2%
8. Recebeu críticas exageradas ou injustas sobre o seu trabalho ou esforço	10,8%	47,3%	11,8%	7,5%	22,6%
9. Houve supervisão excessiva de seu trabalho	21,3%	33,0%	19,1%	6,4%	20,2%
10. Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	43,6%	42,6%	4,3%	0,0%	9,6%
11. Mandaram-lhe cartas de aviso/advertência	78,9%	20,0%	0,0%	0,0%	1,1%
12. Mudaram-no de setor para o isolar	65,3%	29,5%	4,2%	0,0%	1,1%
13. Não o cumprimentavam nem falavam consigo.	44,0%	44,0%	3,3%	1,1%	7,7%
14. Limitaram as suas possibilidades de falar com outras pessoas	57,4%	37,2%	0,0%	1,1%	4,3%
15. Impediram outras pessoas de falar ou estar consigo	68,8%	25,8%	0,0%	1,1%	4,3%
16. Ignoravam a sua presença na frente dos outros	37,9%	35,8%	4,2%	1,1%	21,1%
17. As suas opiniões e pontos de vista eram ignorados	12,8%	52,1%	7,4%	1,1%	26,6%
18. Impediram-no de se expressar.	56,8%	33,7%	2,1%	1,1%	6,3%
19. Disseram que você tem uma doença mental.	73,7%	18,9%	2,1%	0,0%	5,3%
20. Fizeram-no parecer estúpido	29,8%	29,8%	8,5%	3,2%	28,7%
21. Deram a entender que você tem problemas psicológicos	59,6%	25,5%	1,1%	1,1%	12,8%
22. Ameaçaram-no verbalmente	60,0%	37,9%	1,1%	1,1%	0,0%
23. Utilizaram o telefone para o aterrorizar	62,8%	30,9%	4,3%	2,1%	0,0%
24. Gritaram consigo ou insultaram-no	39,4%	36,2%	11,7%	7,4%	5,3%
25. Ridicularizaram-no em público	35,1%	43,6%	7,4%	2,1%	11,7%
26. Falaram mal de si em público	21,3%	36,2%	7,4%	4,3%	30,9%
27. Foi alvo de ataques com base nas suas convicções políticas	41,9%	37,6%	5,4%	2,2%	12,9%
28. Foi alvo de ataques com base nas suas crenças religiosas	66,0%	20,2%	3,2%	0,0%	10,6%
29. Fizeram piadas com base nas suas origens ou nacionalidade.	40,4%	29,8%	5,3%	5,3%	19,1%

Fonte: elaborado pelos autores

A análise descritiva das perguntas revelou indicadores críticos. Por exemplo, 34,7% dos respondentes relataram ser vista expostos diariamente a carga excessiva de trabalho, enquanto 31,6% afirmaram receber tarefas que exigem experiência superior à sua qualificação. Práticas de constrangimento público também se destacam: 28,7% afirmaram ser frequentemente ridicularizados ou tratados como “estúpidos”, e 30,9% foram alvo de comentários maldosos em público. O dado mais alarmante talvez seja a constatação de que 31,2% relataram realizar tarefas perigosas ou nocivas à saúde todos os dias.

Os resultados também indicaram a ocorrência de discriminação com base em religião, política e origem étnica, ainda que em menor proporção. Mais de 10% afirmaram sofrer ataques diários com base em suas crenças religiosas. Em relação à diversidade étnico-cultural, 19,1% relataram ser alvo de piadas sobre suas origens ou nacionalidade todos os dias.

Tais evidências revelam um ambiente de trabalho permeado por práticas sistemáticas de assédio moral, cuja banalização parece estar enraizada na cultura institucional. A dificuldade de tipificação objetiva do assédio, aliada ao enraizamento cultural da hierarquia punitiva, constitui um obstáculo à adoção de políticas efetivas. A subjetividade dos relatos e a ausência de marcos legais claros dificultam a responsabilização de assediadores e, sobretudo, a proteção efetiva das vítimas.

Diante disso, torna-se imperativo investir em ações institucionais estruturadas e contínuas, como a



criação de canais seguros de denúncia, planos anuais de capacitação sobre assédio e relacionamento interpessoal, e o engajamento efetivo da alta gestão universitária. Sem o comprometimento institucional e políticas públicas consistentes, os esforços de enfrentamento tenderão a ser pontuais, insuficientes e invisibilizados pela cultura organizacional vigente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados coletados evidenciam a presença sistemática de práticas de assédio moral no ambiente de trabalho da Instituição Federal de Ensino Superior analisada, afetando diretamente a saúde mental, a dignidade e o desempenho dos técnicos-administrativos. A análise revela que a sobrecarga de trabalho e a pressão improdutiva estão entre as formas mais recorrentes de violência institucional. Cerca de 34,7% dos participantes relataram estar expostos diariamente a uma carga excessiva de trabalho, enquanto 13,7% vivenciam essa condição semanalmente. Além disso, 20,4% afirmaram receber tarefas classificadas como “urgentes” sem necessidade real com frequência diária, e 31,6% relataram a atribuição diária de tarefas incompatíveis com suas competências profissionais. Tais práticas caracterizam um cenário de acúmulo injustificado de funções, comprometendo diretamente o bem-estar físico e emocional dos trabalhadores. Para Hirigoyen (2002), a sobrecarga crônica associada ao controle excessivo e à ausência de planejamento organizacional constitui uma das formas mais comuns e sutis de assédio moral nas instituições.

No que se refere à exposição a riscos e à desvalorização técnica, 31,2% dos respondentes afirmaram executar tarefas perigosas ou prejudiciais à saúde diariamente, enquanto 17,2% indicaram receber críticas injustas e 22,6% relataram sofrer supervisão excessiva com a mesma frequência. Esses dados revelam um modelo de gestão autoritário, sustentado por relações hierárquicas rígidas, desconfiança institucional e culpabilização sistemática. Segundo Caixeta (2011), esse tipo de ambiente compromete a identidade profissional dos servidores, especialmente quando práticas abusivas são normalizadas e associadas à produtividade institucional.

A pesquisa também demonstrou elevados níveis de exclusão social no ambiente de trabalho. Aproximadamente 21,1% dos respondentes relataram ser ignorados na presença de terceiros, e 26,6% disseram ter suas opiniões e contribuições desconsideradas diariamente. A invisibilização simbólica das ideias e da presença do trabalhador constitui uma forma sofisticada de violência relacional. Como apontam Einarsen et al. (2004), o isolamento e o silenciamento reiterado reduzem o sentimento de pertencimento e agravam quadros de ansiedade e retraimento no ambiente laboral.

Outro aspecto crítico identificado refere-se às práticas de humilhação pública. Cerca de 28,7% dos participantes relataram ser tratados como “estúpidos” todos os dias, 30,9% afirmaram ser difamados publicamente com a mesma frequência, e 11,7% indicaram sofrer ridicularização diante de colegas e superiores. Barreto (2005) afirma que o assédio moral, quando se manifesta por meio de constrangimentos



públicos reiterados, assume a forma de tortura psicológica. Nesses casos, a violência simbólica compromete a integridade subjetiva e a reputação social do trabalhador, com impactos significativos sobre sua autoestima e capacidade de resistência.

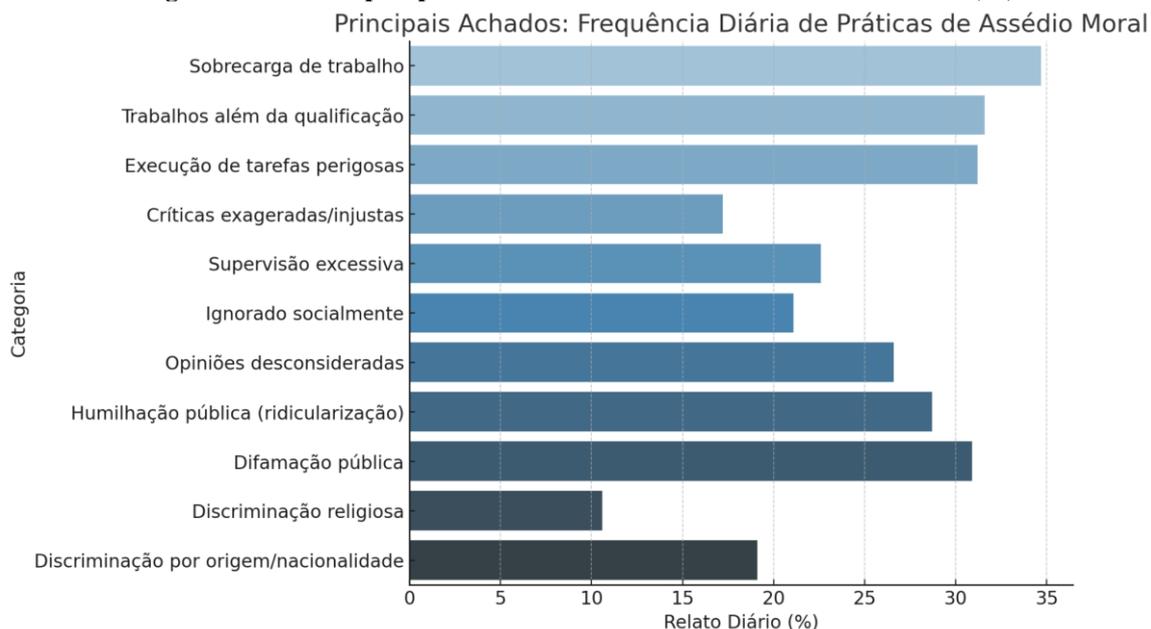
Foram também registradas manifestações recorrentes de discriminação com base em crenças religiosas e origens étnico-culturais. Ataques por motivos religiosos foram relatados diariamente por 10,6% dos respondentes, e 19,1% afirmaram ter sido alvo de piadas com base em sua nacionalidade ou origem. Embora tais proporções sejam numericamente menores, sua presença cotidiana evidencia a institucionalização de práticas intolerantes, contrariando frontalmente os princípios constitucionais da dignidade da pessoa humana e da igualdade (BRASIL, 1988, art. 1º, III e art. 5º). Hirigoyen (2002) destaca que agressões baseadas em identidade são particularmente graves, pois atingem diretamente os valores e crenças mais profundos dos indivíduos.

A análise interpretativa também evidencia que a tipificação do assédio moral nas IFES ainda enfrenta entraves importantes. Muitos dos comportamentos abusivos são culturalmente naturalizados, o que dificulta a sua denúncia, identificação formal e responsabilização jurídica. A ausência de marcos legais objetivos e a prevalência de relações verticalizadas favorecem a reprodução de práticas de violência institucional. Somase a isso a inexistência de canais de denúncia eficazes, o medo de retaliações e a cultura da omissão — elementos que, segundo Caixeta (2011), compõem um processo de normalização do sofrimento institucional, em que o mal-estar do trabalhador é silenciado em nome da produtividade e da estabilidade aparente da organização.

Diante da gravidade do fenômeno, a pesquisa aponta para a urgência da implementação de medidas estruturantes que promovam um ambiente institucional mais saudável e respeitoso. Dentre as propostas, destacam-se: a criação de um canal de denúncia seguro, sigiloso e acessível, com profissionais capacitados para acolher e encaminhar adequadamente os casos; a elaboração de um Plano Anual de Capacitação voltado à promoção de competências como empatia, comunicação assertiva, respeito à diversidade e enfrentamento de conflitos; e, sobretudo, o engajamento efetivo da alta gestão universitária, com sinalização pública de que o assédio moral não será tolerado, acompanhada de ações concretas para a prevenção e responsabilização de condutas abusivas. A ausência de tais medidas compromete não apenas o bem-estar dos trabalhadores, mas também a missão formadora da universidade enquanto espaço plural, democrático e humanizado.

Ao consolidar os dados mais críticos, evidencia-se um conjunto de práticas reiteradas que configuram, com frequência diária, formas de assédio moral institucionalizado. O gráfico a seguir sintetiza os principais achados da pesquisa, com destaque para os comportamentos mais recorrentes relatados pelos técnicos-administrativos da IFES analisada.

Figura 02 - -- Principais práticas de assédio moral relatadas diariamente (%)



Fonte: elaborado pelos autores

5 CONCLUSÃO

O presente estudo evidenciou a existência de práticas sistemáticas e recorrentes de assédio moral vivenciadas por técnicos-administrativos em uma Instituição Federal de Ensino Superior do Centro-Oeste brasileiro. Por meio de uma abordagem quali-quantitativa, a pesquisa revelou que condutas como sobrecarga de trabalho, supervisão excessiva, humilhação pública, desqualificação profissional, exclusão social e discriminação religiosa ou étnico-cultural estão presentes de forma cotidiana e estrutural no ambiente universitário analisado.

Ao longo da análise, constatou-se que essas práticas não apenas comprometem a saúde física e mental dos trabalhadores, mas também desestabilizam o tecido institucional e corroem os princípios de dignidade, pluralidade e respeito à diversidade que deveriam reger as relações laborais nas IFES. Os achados demonstram que o assédio moral, muitas vezes velado, é sustentado por uma cultura de hierarquia punitiva, omissão gerencial e invisibilização do sofrimento, dificultando a denúncia e a responsabilização dos agressores.

Do ponto de vista teórico, este artigo contribui para o avanço das pesquisas sobre saúde ocupacional e gestão pública, ao lançar luz sobre a experiência dos técnicos-administrativos — grupo historicamente marginalizado nos estudos sobre relações de trabalho nas universidades. No campo prático, os resultados fornecem subsídios relevantes para a formulação de políticas institucionais mais efetivas e humanizadas.

Recomenda-se, especialmente aos gestores de IFES, que adotem medidas concretas e sistematizadas para o enfrentamento do assédio moral. Tais medidas incluem a criação de comitês independentes e permanentes de combate ao assédio; a implementação de canais de denúncia protegidos, acessíveis e



confiáveis; a elaboração de programas contínuos de capacitação sobre ética, empatia e cultura institucional; além do monitoramento sistemático de indicadores de clima organizacional. É imperativo que a alta gestão assuma papel protagonista nesse processo, sinalizando, de forma inequívoca, que condutas abusivas não serão toleradas.

Por fim, ressalta-se a importância de que pesquisas futuras aprofundem o acompanhamento longitudinal desse fenômeno, objetivando monitorar mudanças, identificar novos padrões de violência institucional e contribuir para a construção de ambientes acadêmicos mais justos, seguros e respeitosos. O enfrentamento do assédio moral exige vigilância contínua, compromisso ético e transformação cultural — tarefas inadiáveis para uma universidade pública verdadeiramente democrática.



REFERÊNCIAS

- BARRETO, Margarida M. Assédio moral: a violência sutil. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Decreto nº 12.122, de 30 de julho de 2024. Institui o Programa de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 31 jul. 2024.
- BRASIL. Código Penal. Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940.
- BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.
- BRADASCHIA, Elisa. Assédio moral no trabalho: entre o conceito e a prática. Curitiba: Juruá, 2007.
- CAIXETA, Enilza M. Subjetividade e sofrimento psíquico nas universidades: o mal-estar da docência e do trabalho técnico-administrativo. In: BOSI, A. P.; CIAMPA, A. C. (Org.). Trabalho e sofrimento psíquico. São Paulo: Atlas, 2011. p. 25–47.
- CAVALCANTE, Ailton Ferreira. O Assédio Moral. <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/assedio-moral/2017075786>
- CHIARELLI, Vicente Paulo. Sindicatos e a nova ordem jurídica trabalhista: um enfoque constitucional. 3. ed. São Paulo: LTr, 2005.
- EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter; COOPER, Cary L. Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice. 2. ed. London: Taylor & Francis, 2004.
- FONSECA, Ricardo Lodi Ribeiro. Interpretação conforme a Constituição e controle de constitucionalidade. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HAIR JR., Joseph F. et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HIRIGOYEN, Marie-France. Assédio moral: a violência perversa no cotidiano. 9. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- LEYMANN, Heinz. The content and development of mobbing at work. European Journal of Work and Organizational Psychology, v. 5, n. 2, p. 165–184, 1990.
- SÁ-SILVA, Janaína R.; ALMEIDA, Maria E. B.; GUINDANI, João F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, v. 1, n. 1, p. 1–15, jul. 2009.