



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
PROFIAP – MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CAMILA MEIRA BARBOSA DE SIQUEIRA

ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO:
PRÁTICAS PREVENTIVAS DAS UNIVERSIDADES ASSOCIADAS AO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL (PROFIAP) RESULTANTES DE UM *BENCHMARKING*

SOUSA - PB

2021

CAMILA MEIRA BARBOSA DE SIQUEIRA

**ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO:
PRÁTICAS PREVENTIVAS DAS UNIVERSIDADES ASSOCIADAS AO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL (PROFIAP) RESULTANTES DE UM *BENCHMARKING***

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) ministrado no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Administração Pública.

Orientador: Professor Dr. José Ribamar Marques de Carvalho.

SOUSA – PB

2021



S618a Siqueira, Camila Meira Barbosa de.
Assédio moral nas relações de trabalho : práticas preventivas das universidades associadas ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) resultantes de um benchmarking. / Camila Meira Barbosa de Siqueira. - 2021.

166 f.

Orientador: Professor Dr. José Ribamar Marques de Carvalho.

Dissertação - Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP; Centro de Ciências Jurídicas e Sociais; Universidade Federal de Campina Grande.

1. Assédio moral. 2. Relações de trabalho. 3. Prevenção contra o assédio moral. 4. Instituições Federais de ensino Superior - Assédio moral. 5. Administração Pública. 6. Benchmarking. 7. Violência no trabalho. I. Carvalho, José Ribamar Marques de. II. Título.

CDU: 35:343.35(043.2)

Elaboração da Ficha Catalográfica:

Johnny Rodrigues Barbosa
Bibliotecário-Documentalista
CRB-15/626

CAMILA MEIRA BARBOSA DE SIQUEIRA

**ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO:
PRÁTICAS PREVENTIVAS DAS UNIVERSIDADES ASSOCIADAS AO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL (PROFIAP) RESULTANTES DE UM *BENCHMARKING***

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) ministrado no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

BANCA EXAMINADORA:

**Professor Dr. José Ribamar Marques de Carvalho.
Orientador - PROFIAP/CCJS/UFCG**

**Professora Dra. Vera Luci de Almeida.
Examinadora Interna - PROFIAP/UFGD**

**Professora Dra. Enyedja Kerlly Martins de Araújo Carvalho.
Examinadora Externa – FASP/ISEC**

Trabalho aprovado em: 21 de dezembro de 2021.

SOUSA - PB

AGRADECIMENTOS

As primícias dos meus agradecimentos são para Deus. A Ele toda honra e glória pelo dom da vida, pela força e capacitação – doadas gratuitamente, pelo abrigo seguro e socorro bem presente em todas os momentos.

À minha família basilar: dona Luzinete, minha querida mãe, que sempre esteve ao meu lado com alegria e afetos incondicionais; que junto ao meu pai Antônio, dedicou sua vida ao crescimento de seus filhos, ensinando, desde tenra idade, o caminho do estudo, trabalho e da honestidade. Aos meus queridos irmãos, que são pura bondade e que estiveram sempre orando para que eu alcançasse todos os meus sonhos, dentre eles, esse mestrado.

Ao meu esposo, que é minha maior inspiração, exemplo de profissional, inteligência, força, superação, constância, persistência, progresso, que é meu maior incentivador. Sou grata por todo amor, apoio e parceria.

À Universidade Federal de Campina Grande, pela oportunidade de novos aprendizados e crescimento profissional. Em especial, à Unidade Acadêmica de Psicologia, pela rede de apoio concedida e por toda vibração emanada. Professores Roniere e Tiago, Torreão, Joseilton, Muriel e Ísis: toda gratidão!

Ao meu estimado orientador, professor Ribamar Carvalho, que esteve conduzindo com maestria esse projeto; dedicando tempo, sabedoria, encorajamento e força.

Aos membros da banca, professoras Vera Luci e Enyedja Carvalho, pela qualidade e eficiência nas colaborações realizadas, ao longo da pesquisa, e concretização desse trabalho.

Aos professores do PROFIAP, que, com zelo e alegria, inspiraram-nos, durante esses dois anos de estudos, destacando-se a professora Maria de Fátima que coordenou com qualidade honrosa a Turma 2019.

Aos amigos de perto e de longe, que são anjos na terra e tornaram a caminhada mais suave. Agradeço, em especial, aos parceiros do PROFIAP, Carliana, Nivaldo (UFCEG); a Tâmara, Carol e Wellington; aos demais colegas que fizeram parte dessa trajetória e me ensinaram muito sobre generosidade e coragem (turma 2019 – a melhor). À parceira de estudo Willyane, que sempre incentivou, colaborou e me apoiou, com sua calma e inteligência. Às amigas Lucyene e Taisa, sempre presentes, trazendo inspiração e força, nos momentos mais difíceis, e alegria e suavidade em cada conquista.

Por fim, a todos que, de alguma forma, contribuíram para a concretização desse projeto. Gratidão!

"Um assédio moral é como um tornado resultante de uma tempestade de primavera - um ataque coletivo fervoroso que se transforma em um conflito comum."

(Kenneth Westhues).

RESUMO

A globalização e as transformações ocorridas no âmbito organizacional e no mercado econômico mundial, nas últimas décadas, têm refletido nas relações interpessoais nos locais de trabalho, uma vez que, desejosos por atingir cargos hierárquicos/posições de destaque, tem sido percebida uma maior competitividade entre os trabalhadores dentro das organizações privadas e públicas ao redor do mundo. Este cenário de disputa, individualismo e gerenciamento baseado em resultados gera um terreno fértil às relações de trabalho conturbadas, práticas de assédio moral e adoecimento nestas instituições. Em se tratando de organizações públicas, esse cenário se intensifica em decorrência de a estabilidade do servidor não permitir a demissão por interesses particulares dos hierarquicamente superiores. Este trabalho, portanto, teve como objetivo geral analisar as práticas preventivas ao enfrentamento do assédio moral nas relações de trabalho das Universidades Associadas ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) resultante de um *benchmarking*. Esta pesquisa teve uma abordagem quantitativa com caráter exploratório e descritivo, utilizando-se da pesquisa bibliográfica e documental. Além disso, suporte documental em conformidade com as orientações dos Órgãos Internacionais e Nacionais, que atuam no direito e saúde do trabalhador, sendo respaldado pela legislação vigente. Acrescentado a isso, foi realizado um levantamento nos sites oficiais das Universidades associadas à Rede PROFIAP, visando à captação de documentos relacionados ao escopo da pesquisa e, por conseguinte, criterização, o ranking e a análise dos dados com base no *benchmarking*. Os resultados da pesquisa foram que, quase em sua totalidade, as universidades possuem ações voltadas ao assédio moral, mas, em sua maioria, são ações de curto prazo, tendo redução quando se observam práticas mais duradouras, que são aquelas com maior nível de complexidade e impacto institucional. Os achados permitiram a estruturação de um plano de ação preventivo e de combate ao assédio moral no trabalho como produto educacional à Universidade Federal de Campina Grande.

Palavras-chave: Assédio moral; Relações de Trabalho; Administração Pública; *Benchmarking*; Prevenção contra assédio moral.

ABSTRACT

Globalization and the transformations that have taken place in the organizational sphere, in recent decades, in the world economic market have reflected in interpersonal relationships in the workplace, since, eager to reach hierarchical positions/prominent positions, a greater competitiveness has been perceived among workers within private and public organizations around the world. This scenario of dispute, individualism and results-based management has become conducive to troubled work relationships, moral harassment and illness in these institutions. In the case of public organizations, this scenario is intensified because of the stability of the civil servant that does not allow dismissals for the particular interests of those who are hierarchically superior. This work, therefore, had the general objective to carry out a benchmarking of the best preventive practices related to the confrontation of Moral Harassment in the work relations of the Universities associated with the PROFIAP Network to suggest guidelines and adapt to the Institution under study. This research had a quantitative approach with an exploratory and descriptive characteristic, using bibliographical and documentary research. In addition, documental support in accordance with the guidelines of the International and National Bodies, which work on workers' rights and health, being supported by current legislation. Added to this, a survey was carried out on the official websites of the Universities associated with the PROFIAP Network, aiming at capturing documents related to the scope of the research and, consequently, the criterization, ranking and analysis of data based on benchmarking. The research results were that, almost in their entirety, universities have actions aimed at moral harassment, but that, in their majority, they are more short-term actions, with a reduction when more lasting practices are observed, which those with a higher-level complexity and institutional impact are. The findings allowed the structuring of a preventive action plan to fight moral harassment at work as an educational product for the Federal University of Campina Grande.

Keywords: Moral harassment; Work relationships; Public administration; Benchmarking. Prevention.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 -	Causas e consequências do assédio moral.....	37
Figura 02 -	UFCEG em números.....	61
Figura 03 -	Missão, Visão e Princípios da Instituição.....	62
Figura 04 -	Portaria nº 309/2018, que aprova o Plano de Integridade da UFCEG	63
Figura 05 -	Principais instrumentos legais internos relativos à área de integridade.....	64
Figura 06 -	Estruturas de gestão da integridade.....	65
Figura 07 -	Datas cíveis comuns às discussões sobre o assédio moral.....	131
Figura 08 -	Partes interessadas relacionadas às discussões sobre o Assédio Moral.....	132
Gráfico 01 -	<i>Ranking</i> das Universidades quanto às estratégias de sensibilização	120
Gráfico 02 -	<i>Ranking</i> em percentual das Universidades quanto às estratégias de sensibilização.....	121
Gráfico 03 -	<i>Ranking</i> das Universidades quanto às estratégias de gerenciamento..	122
Gráfico 04 -	<i>Ranking</i> das Universidades segundo o percentual de pontuação para a estratégia de gerenciamento.....	123
Gráfico 05 -	<i>Ranking</i> das estratégias de regulamentação.....	124
Gráfico 06 -	<i>Ranking</i> em percentual das estratégias de regulamentação.....	125
Gráfico 07 -	<i>Ranking</i> das Universidades com estratégias de transformação da realidade.....	127
Gráfico 08 -	<i>Ranking</i> em percentual das Universidades com estratégias de transformação da realidade.....	127

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	- Diferenças entre conflitos saudáveis e situações de assédio moral....	30
Quadro 02	- Direção do assédio x características.....	31
Quadro 03	- Categorias do Assédio Moral.....	33
Quadro 04	- Ações que podem resultar em Assédio Moral.....	34
Quadro 05	- Condutas comuns de Assédio Moral.....	35
Quadro 06	- Legislação x Assédio Moral.....	38
Quadro 07	- Estratégias de combate ao Assédio Moral.....	45
Quadro 08	- Formas de prevenção do Assédio Moral nas relações de trabalho.....	47
Quadro 09	- Levantamento de documentos sobre Assédio Moral.....	52
Quadro 10	- Critérios de inclusão e exclusão.....	53
Quadro 11	- Prática x estratégias de combate ao assédio moral.....	54
Quadro 12	- Prática identificada x critério utilizado.....	56
Quadro 13	- Temporalidade x criterização x pontuação.....	56
Quadro 14	- Peso para média ponderada x criterização.....	57
Quadro 15	- Questionário submetido à Instituição.....	68
Quadro 16	- Amostra final.....	70
Quadro 17	- Universidade Federal de Campina Grande.....	71
Quadro 18	- Universidade Federal de Alagoas.....	79
Quadro 19	- Universidade Federal de Sergipe.....	83
Quadro 20	- Universidade Federal Rural do Semiárido.....	84
Quadro 21	- Universidade Federal Rural de Pernambuco.....	85
Quadro 22	- Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF.....	87
Quadro 23	- Universidade Federal do Piauí – UFPI.....	88
Quadro 24	- Universidade Federal de Rondônia – UNIR.....	88
Quadro 25	- Universidade Federal de Goiás – UFG.....	91
Quadro 26	- Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM.....	92
Quadro 27	- Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – UFMS.....	95
Quadro 28	- Universidade Federal da Grande Dourados.....	97
Quadro 29	- Universidade Federal Fluminense – UFF.....	100
Quadro 30	- Universidade Federal do Rio Grande – FURG.....	102
Quadro 31	- Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL.....	103
Quadro 32	- Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UFTPR.....	108
Quadro 33	- Universidade Federal de Juiz de Fora.....	111
Quadro 34	- Universidade Federal de Pelotas.....	115
Quadro 35	- Universidade Federal de Tocantins – UFT.....	117
Quadro 36	- Plano de Ação Preventivo e de combate contra o assédio moral no ambiente de trabalho.....	133

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASCOM	Assessoria de Comunicação
CDRH	Coordenadoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos
CEDU	Centro de Educação
CEPEST	Centro de Estudos e Pesquisa em Saúde Mental e Trabalho
CEPPSI	Centro de Práticas e Estudos em Psicologia
CF	Constituição Federal
CGU	Controladoria Geral da União
CIS	Comissão Interna de Supervisão
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
COVID-19	
CPA	Comissão Permanente de Autoavaliação Institucional
CQTV	Coordenação de Qualidade de Vida no Trabalho
CQVT	Coordenação de Qualidade de Vida no Trabalho
DDRH	Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos
DICQ	Divisão de Capacitação e Qualificação
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
Edufal	Editora Universitária da Universidade Federal de Alagoas
FADIR	Faculdade de Direito e Relações Internacionais
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
GC	Gerência de Capacitação
GDH	Gerência de Desenvolvimento Humano
HU/UFS	Hospital Universitário da Universidade Federal do Sergipe
LAPEEX	Laboratório de Pesquisa, Ensino e Extensão
MJSP	Ministério da Justiça e Segurança Pública
MPT	Ministério Público do Trabalho
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIBIC	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
PMBOK	Project Management Body Of Knowledge
PRODIRH	Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos
PROFIAP	Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional
PROGEP	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
PRT19	Procuradoria Regional do Trabalho da 19ª Região
SBPC	Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência
SGP	Superintendência de Gestão de Pessoas
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor
SINTUFAL	Sindicato dos Trabalhadores da UFAL
SINTUFS	Sindicato dos Trabalhadores Técnico Administrativos em Educação

SiSU	Sistema de Seleção Unificado
SPPM	Subsecretaria de Políticas Públicas para Mulheres
SUGEP	Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
TST	Tribunal Superior do trabalho
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFERSA	Universidade Federal Rural do Semiárido
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMS	Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
UFPeI	Universidade Federal de Pelotas
UFPI -	Universidade Federal do Piauí
UFRPE -	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFS-	Universidade Federal de Sergipe
UFSJ	Universidade Federal de São João del Rei
UFT -	Universidade Federal do Tocantins
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UNIFAL	Universidade Federal de Alfenas
UNIR	Universidade Federal de Rondônia
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA.....	14
1.2	OBJETIVO GERAL.....	20
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
1.4	JUSTIFICATIVA.....	20
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.2	DEFINIÇÕES E PREMISSAS DO ASSÉDIO MORAL: UMA REALIDADE PRESENTE NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO.....	26
2.3	CLASSIFICAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL.....	31
2.4	CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO ORGANIZACIONAL: IMPACTOS AO INDIVÍDUO ASSEDIADO E À ORGANIZAÇÃO.....	33
2.5	IMPLICAÇÕES LEGAIS DO ASSÉDIO MORAL.....	38
2.6	BENCHMARKING EM ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ENFRENTAMENTO DO ASSÉDIO MORAL: UM CAMINHO A SER PERCORRIDO PELAS UNIVERSIDADES ASSOCIADAS À REDE PROFIAP.....	42
2.6.1	<i>Benchmarking</i>: da problemática à identificação das melhores práticas de enfrentamento ao assédio moral.....	42
2.6.2	Práticas e estratégias de prevenção e combate do assédio moral.....	44
3	METODOLOGIA.....	49
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO.....	49
3.2	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	50
3.2.1	Universo do estudo.....	50
3.2.2	Amostra e critérios de inclusão e exclusão.....	51
3.3	COLETA DE DADOS.....	53
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	55
3.4.1	Exploração das práticas de <i>Benchmarking</i>.....	55
3.4.2	Criterização.....	55
3.4.3	Estatística descritiva e <i>Ranking</i>.....	57
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	61
4.1	ANÁLISE SITUACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE.....	61
4.1.1	Histórico.....	61
4.2	ANÁLISE DAS UNIVERSIDADES ASSOCIADAS AO PROFIAP.....	69
4.2.1	Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).....	70
4.2.2	Universidade Federal de Alagoas (UFAL).....	71

4.2.3	Universidade Federal de Sergipe (UFS).....	80
4.2.4	Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).....	83
4.2.5	Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).....	84
4.2.6	Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF).....	85
4.2.7	Universidade Federal do Piauí (UFPI).....	87
4.2.8	Universidade Federal de Rondônia (UNIR).....	88
4.2.9	Universidade Federal de Goiás (UFG).....	89
4.2.10	Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM).....	92
4.2.11	Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS).....	93
4.2.12	Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD).....	95
4.2.13	Universidade Federal Fluminense (UFF).....	98
4.2.14	Universidade Federal do Rio Grande (FURG).....	100
4.2.15	Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL).....	102
4.2.16	Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).....	104
4.2.17	Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).....	108
4.2.18	Universidade Federal de Pelotas (UFPel).....	111
4.2.19	Universidade Federal de Tocantins (UFT).....	116
4.3	ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS RESULTADOS.....	119
4.3.1	Estratégias de sensibilização.....	119
4.3.2	Estratégias de gerenciamento.....	122
4.3.3	Estratégias de regulação.....	124
4.3.4	Estratégias de transformação da realidade.....	126
5	PROPOSTA PROFIAP – PLANO DE AÇÃO.....	130
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	138
	REFERÊNCIAS.....	142
	APÊNDICE A – RELATÓRIO TÉCNICO.....	149
	APÊNDICE B – DEMONSTRAÇÃO DAS MÉDIAS PONDERADAS.....	165

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

Na contemporaneidade, os profissionais que compõem a organização, lidam com diferentes cenários internos e externos. Por um lado, tem-se a competitividade acentuada entre as organizações concorrentes e, por outro, internamente, as dificuldades para estabelecer as relações interpessoais. O trabalho é um meio importante de se construir e ampliar relacionamentos. A partir dos encontros de personalidades e suas interações, das posições hierárquicas, das atividades executadas rotineiramente e do convívio, pode-se criar um ambiente favorável ou desfavorável às relações de trabalho.

Conforme acrescentam Nunes, Tolfo e Espinosa (2019), além das influências internas, existe a contextualização sociopolítico e econômica que influencia a organização e o trabalhador (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019).

Sobre isso, Freitas, Heloani e Barreto (2013) introduzem que as bases para o funcionamento de todas as instituições sociais, com o sistema político e cultural, são influenciadas sobremaneira pelo modo de produção vigente, que alicerça outras relações.

Nascimento e Araújo (2014) citam que as transformações econômicas, sociais, tecnológicas, políticas e culturais, ocorridas nos últimos tempos, imersas no horizonte da hegemonia liberal e do sistema capitalista de produção, consagrador de uma competitividade desmedida, afetam as formas com as quais o homem organiza o seu trabalho. Essa reorganização laboral se estabelece, não somente no âmbito do trabalho individual, mas no coletivo, o que decorre de novos modelos de gestão.

Esses modelos de gestão ora servem para potencializar transformações significativas nas organizações com vistas ao aperfeiçoamento de suas práticas, ora servem para intensificar a competitividade interpessoal e interorganizacional (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019).

É sabido que a competição generalizada, além de reduzir os valores sociais à imposição de mercado, esgotando o indivíduo, o cidadão, no seu papel de consumidor; reforça o sentimento de hostilidade, inveja e indiferença ao outro, criando uma nova perspectiva de “violência social” – que encontra respaldo na insatisfação humana perante à desconstrução de sua identidade, de sua “insignificância” e falta de reconhecimento em seu ambiente laboral (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2013).

Nunes, Tolfo e Espinosa (2019) acrescentam que, além da proliferação da cultura do individualismo e da competitividade, muitos trabalhadores, tentando obter crescimento

profissional ou mesmo a manutenção do emprego, atropelam a ética e praticam ações desrespeitosas com seus pares.

Freitas, Heloani e Barreto (2013) reforçam que as novas formas de gestão do trabalho têm tornado esses profissionais vulneráveis ao desemprego, à queda de salários, à precariedade, deteriorando o clima do ambiente de trabalho de tal forma a torná-los portadores de violência e instrumentos de substituição de relações cooperativas por aquelas pautadas em concorrência. Nesse sentido, o mundo do trabalho vem atravessando conflitos que não encontram abrigo nas expressões coletivas, acentuando práticas egocêntricas e, algumas vezes, intencionais/perversas, e, até mesmo, violentas, em troca de poder e lucratividade, seja de imagem, cargo ou financeira; criando um ambiente nocivo à saúde do trabalhador (QUEIROZ DE PAULA; MOTTA; NASCIMENTO, 2021). Considera-se com isso, que tais práticas podem acarretar em atos de violência psicológica à saúde humana e coletiva, pela capacidade de constranger, adoecer pessoas, impactando, inclusive, no próprio processo de acirramento e desgaste dentro da Instituição (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2013).

Ao estudar violência no trabalho, tem-se em mente a agressão física, no entanto, essa prática perpassa o contato entre corpos e adentra, sem pedir permissão, ao psicológico humano. Não só o psicológico é agredido, mas a moral e dignidade humanas são agredidas; repercutindo em sentimentos de desprezos, humilhações e rejeições, que podem vir a se enquadrar no chamado assédio moral nas relações de trabalho (GOMES; LIMA, 2019).

Hirigoyen (2017, p. 17) define que o assédio moral no ambiente de trabalho é “qualquer conduta abusiva, que aconteça sistematicamente, contra a dignidade física ou psíquica do indivíduo, gerando ameaça ao seu emprego ou degradando o clima de trabalho”.

Considerando que o assédio moral ocorre no ambiente organizacional, é possível afirmar que a atuação organizacional pode influenciar no combate ou na ampliação de práticas de abuso e humilhação ao adotarem posturas omissivas, permissivas ou incentivadoras dessa violência, materializadas em questões como estímulo à competitividade intersetorial/interpessoal, excessiva hierarquização, ambientes laborais hostis e ausência de diretrizes institucionais normatizadas, socializadas e executadas (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019).

O Conselho Nacional do Ministério Público (2016) corrobora ao assegurar que assédio moral pode encontrar terreno fértil na administração pública por suas características institucionais, tais como estrutura hierarquizada, burocracia excessiva, regulamentação insuficiente, descompromisso, competitividade acirrada, sendo esses elementos incentivadores da prática de assédio moral nos órgãos públicos.

Outro fator, no serviço público, que influencia o desenvolvimento dessa violência, é a estabilidade desses profissionais, ao contrário do que ocorre nas organizações privadas, em que os funcionários correm o risco de serem demitidos, a qualquer momento. Nas organizações públicas, é muito mais difícil e burocrática a ocorrência de uma demissão de servidor estatutário. Portanto, o uso dessa estabilidade pode, por vezes, ganhar forças no sentido de tornar impune atos de assédio moral realizados e difíceis de serem comprovados (HIRIGOYEN, 2017).

Gomes e Lima (2019) confirmam a estabilidade como possível entrave para que mecanismos de controle e penalização sejam adotados contra aqueles que praticam o assédio moral, seja contra subordinados hierárquicos, superiores ou contra os pares. As autoras acreditam que a dificuldade em ocorrer uma demissão de servidor público pode servir como estímulo à prática desta violência contra os colegas de trabalho, uma vez que o agressor também pode se sentir blindado pela estabilidade que o serviço público lhe confere.

Hirigoyen (2017) menciona que, apesar dessa violência ser praticada em qualquer lugar favorecido pelas condições e circunstâncias organizacionais, o assédio moral predomina no setor terciário, no setor de medicina social e no ensino, ou seja, naqueles setores que as atribuições não estão bem definidas e, conseqüentemente, possibilitam culpabilizar alguém por alguma coisa. A autora relata que, no serviço público, nota-se que a prática da violência não está somente relacionada com a produtividade, mas às disputas de poder, atreladas aos sentimentos de inveja, cobiça e controle do outro.

No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras, foi constatada a existência de um sistema de apadrinhamento, que gera favorecimento para uns enquanto outros são perseguidos, permitindo, assim, que os indivíduos, que fazem parte do grupo detentor do poder, sintam a liberdade de agirem da maneira que desejarem, abrindo brecha para a impunidade (NUNES; TOLFO; NUNES, 2013).

Foi observado, também, que o assédio moral pode ser motivado por falhas na organização, tendo como elemento provocador a inexistência de normativos que tratem da prevenção ou punição do problema dentro do escopo organizacional (RODRIGUES; FREITAS, 2014). Nesse sentido, a ausência de prevenção e punição tornam os servidores da instituição vulneráveis à violência e ao assédio no plano psicológico. Sabe-se que os mesmos podem gerar conseqüências graves à saúde do trabalhador, tais como: ansiedade, depressão, cefaleias, transtornos do sono, acarretando repercussões negativas no desempenho laboral e, por sua vez, na organização como um todo (GOMES; LIMA, 2019). Hirigoyen (2017) cita que esses abusos

produzem um ambiente destruidor do trabalho com consequências que diminuem a produtividade e favorecem o absenteísmo devido aos desgastes psicológicos.

A OIT desde 1996, já apresentava a “violência no trabalho” como problema de ordem mundial e, por meio de relatório, expôs que 3 milhões de pessoas se diziam assediadas sexualmente e 12 milhões eram vítimas de assédio moral. Naquela época, foi realizada uma pesquisa nos países da Comunidade Europeia, totalizando 15.800 entrevistados, cujos resultados se apresentaram com uma grande variedade de comportamentos violentos no universo do trabalho, dentre eles: homicídios, estupros, roubos, agressões físicas, sequestros, assédio sexual e assédio moral (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2013).

Ainda em estudos internacionais, a Fundação Europeia para melhoria das condições de vida e trabalho analisou o inquérito revelando que os trabalhadores vítimas de assédio moral têm quatro vezes mais probabilidades de entrar em depressão, aumentam em três vezes as chances de enfrentar problemas para dormir e o dobro de probabilidades de sofrer de estresse. Além disso, as pessoas, que presenciam atos de violência, assim como os amigos e familiares do agredido, podem ser vítimas de situações de estresse e traumas psicológicos graves (EUROFOUND, 2016).

Em consonância às violências, a Eurofound (2016) destacou que a forma mais denunciada de comportamento social adverso no local de trabalho, em 28 países analisados, na Europa, foi o assédio moral, tendo atingido 5% dos trabalhadores, nos 12 últimos meses, que antecederam a pesquisa. Houve a citação também que esta agressão pode deixar cicatrizes físicas e emocionais que requerem reabilitação e aconselhamento de especialistas.

Considerada como marco histórico para moldar o futuro das relações de trabalho com base na dignidade e no respeito, por meio de uma abordagem inclusiva e integrada, assegurando o direito à igualdade e não discriminação, a Organização Internacional do Trabalho - OIT (2019) editou, em junho de 2019, a Convenção nº 190 (C190) e a Recomendação nº 206, que se destinam a tratar da violência e assédio no trabalho, criando normativas que visem a um mundo de trabalho com a redução e eliminação de tais práticas mundialmente.

Nacionalmente, a temática ganhou destaque apenas em 2000 com a dissertação “Uma Jornada de Humilhação”, apresentada pela hoje renomada doutora Margarida Barreto; que ampliou os debates sobre o assédio moral no trabalho, entre os sindicatos e as organizações do trabalho e, conseqüentemente, alcançou o merecido reconhecimento legal (ASSOCIAÇÃO DE DOCENTES..., 2014).

Dados atuais apontam que a pandemia da COVID-19, em 2020, acentuou e evidenciou, ainda mais, a violência e o assédio no trabalho em todos os países, prioritariamente, com

mulheres e grupos vulneráveis (ORGANIZAÇÃO, 2020). Em 2021, instituiu-se o primeiro tratado internacional sobre a violência e assédio no trabalho, adotado pela Conferência Internacional do Trabalho da OIT em 2019 (ORGANIZAÇÃO, 2021).

No Brasil, Paula, Motta e Nascimento (2021) ressaltam que os problemas de depressão, afastamento do trabalho, perda de emprego, suicídio e reflexões de autodestruição daquelas pessoas que sofrem assédio moral no ambiente de trabalho demonstram um quantitativo assustador.

Pela falta de legislação brasileira, tem-se compreendido pela doutrina e jurisprudência majoritária, que, para se determinar que a violência é de fato assédio moral, o abuso deve ser contínuo e repetitivo. A definição utilizada pelo Tribunal Superior do Trabalho conceitua o termo assédio moral como “a exposição de pessoas a situações humilhantes e constrangedoras no ambiente de trabalho, de forma repetitiva e prolongada, no exercício de suas atividades” (TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO, 2019, p. 6).

Apesar de evidências, ao longo dos anos, que, detonam a existência do assédio moral desde os princípios do surgimento do trabalho, apenas nas últimas décadas do século XX, a violência, no ambiente trabalhista, tem sido fonte de pesquisa científica e voltada ao ambiente organizacional (HIRIGOYEN, 2017).

Diante disso, pode-se afirmar que, apesar de ser um fenômeno social antigo, o assédio moral é um assunto que vem ganhando destaque, atualmente, em decorrência da divulgação de estudos e pesquisas acadêmicas (GOMES; LIMA, 2019). Embora seja perceptível a exposição sobre o tema, ainda é insuficiente para que as instituições assumam sua responsabilidade em prevenir, conscientizar, punir e acompanhar o assédio no ambiente laboral.

Para Guedes, Silva e Brum (2020, p. 2), as áreas que têm se destacado para estudos relacionados ao Assédio Moral são as dos “campos do direito, da sociologia, da medicina do trabalho e da psiquiatria”, seja para contribuir com a coibição do assédio, seja para estabelecer ditames legais punitivos ao empregador e ao assediador e preventivos e protetivos à vítima. No entanto, mesmo existindo medidas legislativas, essas necessitam estar acompanhadas de ações institucionais e estratégias que garantam espaços de diálogo para tratar do tema e a implementação dessas normativas para garantir os direitos individuais, a saúde psicológica, o bem-estar e a dignidade dos seus trabalhadores (GUEDES; SILVA; BRUM, 2020).

Heloani (2014, p. 4), ao citar que “os relatos e denúncias de assédio moral se multiplicam dentro das universidades públicas, semipúblicas e privadas no Brasil”, enfatiza que o crescimento dessa violência no ambiente acadêmico se deve à importação do modelo gerencial e avaliativo da instituição privada, focado no produtivismo, à rede pública.

(ASSOCIAÇÃO DE DOCENTES..., 2014). Tem-se, portanto, uma divergência funcional dentro da instituição de ensino. O que deveria ser um ambiente potencial de enfrentamento a qualquer tipo de violência, com a abertura de espaços de debates, seminários, rodas de conversas, incentivo à produção e disseminação de conhecimento sobre a temática, além da prevenção e acolhimento de forma resolutiva aos profissionais que são vítimas direta ou indiretamente do assédio moral nas relações de trabalho; torna-se local fértil para produção desse mal.

Tendo em vista se tratar de uma problemática comum a essas Instituições Públicas, que, por sua vez, se diferenciam quanto aos avanços na implantação de medidas de combate ao enfrentamento do assédio moral, percebeu-se no *benchmarking* uma oportunidade de fortalecimento e troca interinstitucional, a partir da comparação entre as experiências identificadas (PMBOK, 2017).

Conforme assegura o PMBOK (2017, p. 143), “o *benchmarking* envolve a comparação de produtos, processos e práticas, reais ou planejadas, com os de organizações semelhantes para identificar as melhores práticas, gerar ideias para melhorias e fornecer uma base para medir o desempenho.

Com o *benchmarking*, oportuniza-se aos tomadores de decisões e que planejam as ações institucionais serem norteadas por experiências exitosas e que permitam facilitar adoção de medidas já testadas ou ideias que não deram certo, otimizando recursos e tempo. Diante disso, o *benchmarking* foi uma estratégia realizada para comparar os avanços e as práticas que se destacaram entre as Universidades, que compõem a Rede PROFIAP, relacionadas ao escopo do presente estudo.

As melhores práticas desenvolvidas nas universidades estudadas servirão de modelos para que outras instituições se inspirem e adotem condutas positivas semelhantes, inclusive a Universidade Federal de Campina Grande.

Diante do exposto, considera-se pertinente o desenvolvimento da pesquisa para fins de progressos na construção de uma Instituição Pública preocupada com a saúde do servidor e com medidas preventivas e corretivas de combate aos prejuízos acarretados pelo assédio moral, com isso, encontrou-se nas práticas de *benchmarking* uma possibilidade de fortalecimento de prevenção do enfrentamento do assédio moral nas relações de trabalho estão sendo adotadas pelas Universidades Associadas ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP).

Com isso, apresentam-se, a seguir, o objetivo geral e os específicos.

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar as práticas preventivas ao enfrentamento do assédio moral nas relações de trabalho das Universidades Associadas ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) resultante de um *benchmarking*.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar as práticas de assédio moral nas relações de trabalho.
- Levantar as práticas de *benchmarking* das Universidades Associadas à Rede PROFIAP.
- Mensurar as práticas mais desenvolvidas pelas Universidades Associadas à Rede PROFIAP;
- Estabelecer os critérios e *ranking* das universidades com uma maior adesão às práticas de combate ao assédio moral no trabalho.
- Estruturar plano de ação preventivo e de combate ao assédio moral no trabalho como produto educacional à Universidade Federal de Campina Grande.

1.4 JUSTIFICATIVA

A justificativa do presente estudo pode ser observada por diferentes vieses, desde o interesse profissional e pessoal da autora, aos reduzidos estudos teóricos nas Instituições Públicas de Ensino, que demandam uma observância e fomento ao combate e à prevenção de práticas de assédio moral de forma efetiva.

Adicionalmente, quando atrelado ao contexto das Instituições de Ensino do PROFIAP, percebe-se que tais universidades se encontram em diferentes estágios de maturidade quanto às questões relacionadas a violência supracitada.

Por essa razão, a escolha do tema pautou-se no cotidiano laboral da pesquisadora, servidora da Universidade Federal de Campina Grande, desde 2017, efetivada na Coordenação de Curso de Psicologia. Em sua vivência, percebe-se a fragilidade na discussão, por conseguinte, no entendimento do que caracteriza o assédio moral e como enfrentá-lo efetivamente; bem como, as poucas iniciativas elaboradas por instâncias hierárquicas superiores na prevenção e combate desse abuso moral.

Atrelado aos anseios de cidadania, emergidos numa sociedade revestida na exigência da performance organizacional e fundamentada na competição no labor, torna-se relevante sensibilizar as pessoas acerca da temática – “Assédio Moral nas relações de trabalho”, não com o intuito de personificar ou culpabilizar os atores ou sistemas, mas reforçar que a responsabilidade do enfrentamento das práticas dessa violência encontram forças no coletivo, ou seja, em cada indivíduo/trabalhador que se une e configura o conhecimento como arma efetiva nessa luta.

Não obstante a temática, ainda, ser tratada superficialmente ou, até mesmo, ignorada, trata-se de uma realidade presente no dia a dia das Instituições Públicas de Ensino, que dada à sua característica educativa, possui potenciais significativos de promover espaços e instrumentos educativos capazes de prevenir medidas de assédio moral.

É sabido que tratar o tema de forma obscura e sem a devida socialização de informação ou implementação de medidas que materializam seja o combate ou a punição demonstra a falta de conhecimento da própria instituição dos impactos negativos à saúde do servidor e, por sua vez, a performance organizacional, acarretando prejuízos ao erário e à qualidade de vida daqueles que compõem a organização.

No universo que permeia conhecimento e educação, práticas de assédio moral são contraditórias aos requisitos mínimos de uma instituição que é tão importante para sociedade. No entanto, a rotina diária mostra faces sutis e, ao mesmo tempo, eficazes de como a violência psicológica nasce em meio ao trabalho. Não só nasce, torna-se grande, quando não extinta de imediato (através do conhecimento) ou quando não encontram bases firmes de enfrentamento nestas organizações.

Vale enfatizar, que, muitas vezes, as práticas de assédio moral vão se tornando naturalizadas e toleráveis por todo um conjunto de trabalhadores, devido ao medo de sofrer represálias, de ser exposto de forma negativa, de ser removido do setor e tantas outras punições. Portanto, o enfrentamento a essa violência deve ser pautado em práticas preventivas consubstanciadas na informação e no respeito ao próximo.

Assim, espera-se que esta dissertação possa contribuir, a princípio, com os estudiosos da área, identificando-se novas vertentes de pesquisas a serem trilhadas para, desta forma, ajudar os profissionais a adquirirem um olhar mais sensível na identificação das práticas de assédio moral nas relações de trabalho e práticas preventivas existentes contra essa violência.

Com isso, o estudo se justifica para, por meio da identificação de melhores práticas adotadas por diferentes universidades e subsidiados por embasamento teórico e legal, analisar estratégias que estão sendo realizadas pelas instituições na erradicação de atos tão covardes e

tantas vezes silenciados por falta de informação e amparo legal neste enfrentamento. E, por fim, mas não menos relevante, tem-se o cidadão, que é afetado e se interessa em ver extinto na nossa sociedade tudo o que a torna cruel, violenta e desumanizada.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estruturação do trabalho foi realizada com base na subdivisão em seções.

Na primeira seção, contemplou-se a Introdução com a explanação geral do trabalho realizando a contextualização, problematização, pergunta de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos e justificativa que demonstram a necessidade e a relevância do estudo sobre o Assédio Moral no Trabalho.

Em seguida, houve a estruturação do referencial contendo o arcabouço teórico, subdividindo-se em: “Instituições Públicas de Ensino: Relações de Trabalho e da Gestão de Pessoas dos Servidores Públicos”; “Definições e Premissas do Assédio Moral: uma realidade presente nas Instituições Pública de Ensino”; “Classificação do Assédio Moral”; “Causas e Consequências do Assédio Organizacional: impactos ao indivíduo assediado e à organização”; “Implicações Legais do Assédio Moral”; e “*Benchmarking* em Estratégias de Prevenção e Combate ao Enfrentamento do Assédio Moral: um caminho a ser percorrido pelas Universidades Associadas à Rede Profiap”.

Na metodologia da pesquisa, buscou-se descrever como foram delineados o processo da pesquisa, a coleta de dados, os instrumentos de coleta, a tabulação, os critérios de inclusão e exclusão e os procedimentos de análise dos dados.

Posteriormente, foi realizada a análise situacional da UFCG com base no escopo da pesquisa, que permitiu um diagnóstico organizacional.

Em seguida, configurou-se a análise e discussão dos achados com a exploração das práticas de *benchmarking*, a explanação dos eventos pautados, conforme critério de temporalidade/ importância, resultados da estatística descritiva e o *ranking* das Universidades que se destacaram.

Posteriormente, estruturou-se plano de ação com base nos resultados e as considerações finais acerca da questão investigada e dos resultados alcançados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO: RELAÇÕES DE TRABALHO E DA GESTÃO DE PESSOAS DOS SERVIDORES PÚBLICOS

Os estudos relacionados às relações de trabalho na Instituição vêm avançando, ao longo dos anos, dado o reconhecimento do papel dos servidores no alcance dos resultados das organizações. Cada vez mais, busca-se reunir e identificar condições favoráveis para a criação de um ambiente de estímulo à aprendizagem, à participação das pessoas, ao trabalho coletivo, à saúde do servidor e às estratégias de motivação, envolvimento e qualidade de vida (COSTA, 2018).

Considerando-se que as organizações públicas evoluíram quanto à adoção de uma administração pública gerencial, cuja destinação dos recursos é voltada ao alcance dos resultados e o alinhamento dos objetivos organizacionais aos interesses da sociedade, gerir pessoas e suas respectivas relações no serviço público se transformaram em um desafio institucional diário (EMMENDOERFER; HANAI, 2021).

Assim, é sabido que, em decorrência do novo contexto gerencial das organizações públicas, há a necessidade de alinhamento entre os resultados organizacionais e a prestação de serviços qualificados aos cidadãos. Diante disso, as discussões sobre a qualidade de vida do servidor assumiram um destaque nas discussões que envolvem o serviço público, afinal, o alcance dessa pelo servidor tem relação direta com o seu desenvolvimento e o da Instituição (DE CARVALHO; PANCHERI, 2017).

Assim, fatores como satisfação do servidor, envolvimento, pertencimento, aprendizagem, valorização, saúde mental, bem-estar, clima organizacional e cultura organizacional têm sido discutidos e associados à preocupação de como o servidor integra os diferentes contextos organizacionais (QUEIROZ DE PAULA; MOTA; NASCIMENTO, 2021).

Malgrado a importância do servidor para uma gestão pública qualificada, as relações interpessoais nem sempre têm sido coesas e comprometidas com o bem comum. Segundo Freitas, Heloani e Barreto (2013, p. 39), as organizações têm sido “palcos de interpretações e de ações de indivíduos e grupos, [...] que desenvolvem comportamentos violentos, abusivos e humilhantes, criando ambientes de instabilidades e um clima organizacional desfavorável.

Questões como poder, a supervalorização de hierarquias, chefes intocáveis e inquestionáveis e relações envolvendo constrangimentos, exposição, perseguições, dentre

outros, têm sido motivos que levam as organizações públicas a desenvolverem um clima organizacional conflituoso e com prejuízos significativos ao erário (CARVALHO; PANCHERI, 2017).

No que concerne às Instituições Públicas de Ensino, Caran, Secco, Barbosa e Robazzi (2010) revelam que as universidades se destacam como aqueles ambientes propícios às competições entre os servidores em busca de cargos, que, em alguns casos, não dispõem de competência técnica para assumi-lo. Outro ponto que também é motivo de discórdias está relacionado aos recursos para pesquisa e publicações.

Além disso, essas relações no contexto de uma Universidade Pública, quando pautadas em conflitos, tornam-se limitadas de punição, de demissão e de acompanhamento de todas as problemáticas dos setores. A estabilidade e o tamanho das Universidades reduzem as possibilidades de um acompanhamento mais adequado e do prevalecimento de interesses pessoais, tornando-se um ambiente favorável ao assédio moral, à perseguição e às relações conflituosas contínuas (GOMES; LIMA, 2019).

A hierarquização e autoritarismo existentes na universidade criam, de certa forma, um ambiente de subordinação, que, quando não bem administrado, pode se transformar em arma para desenvolver certos tipos de violência, dentre elas, as violências psicológicas, que são tão perigosas quanto as físicas, pela maneira velada de existirem. Diante disso, amplia-se a necessidade de preocupação com a saúde mental dos trabalhadores e as formas de violência no trabalho desenvolvidas em uma Instituição Pública de Ensino. Essas preocupações são provenientes das OIT e OMS.

A primeira com objetivo de reconhecer o alcance de atos menores de violência laboral, tanto em suas manifestações físicas quanto psicológicas, bem como entender que, mesmo não resultando em danos ou morte, podem acarretar cargas ou prejuízos significativos para os indivíduos, seus familiares, as comunidades e os sistemas de saúde em geral (NAMIE; NAMIE, 2014).

Por sua vez, a OMS reconhece como violência as ameaças, as intimidações e as omissões que, no ambiente de trabalho, apresentam-se como humilhações, perseguições, assédio moral ou assédio organizacional (NAMIE; NAMIE, 2014).

Com base em Barreto (2014), à luz da definição da OIT, pode-se assegurar a violência no trabalho como aquela que gera agressão, ameaça ou algum dano ou lesão no ambiente laboral, caracterizando-se como de ordem física, psicológica ou sexual e capaz de culminar em um adoecimento do trabalhador.

A violência psicológica, no ambiente de trabalho, pode ocorrer de diversas formas, encontrando inúmeras denominações abordadas pela doutrina jurídica: assédio moral (de modo interpessoal), assédio organizacional ou institucional (de modo coletivo), *straining* (gestão por estresse), maltrato psicológico, agressões psicológicas reiteradas e discriminação moral.

Esses tipos de violência são materializados e manifestados nas Instituições, por meio de abusos verbais, condutas e comportamentos ameaçadores, intimidadores e humilhantes, que prejudiquem as relações de trabalho e a saúde mental do trabalhador, podendo ser causadores de várias doenças, como estresse, síndrome de *Burnout*, ansiedade e depressão, podendo, em casos extremos, conduzir ao suicídio (NAMIE; NAMIE, 2014), contexto que se difere das denominações de parceiros e colaboradores, tendo entre os profissionais uma luta árdua por sobrevivência no trabalho (HELOANI; BARRETO, 2018).

O professor e filósofo Ricardo Antunes, alerta que a vida dos profissionais é pautada por “metas” que entorpecem, neste século XXI, dentre elas: responsabilização, envolvimento, “vestir a camisa” da organização, batalhar pelo crescimento, assumir sua expansão, aceitar plenamente a acumulação, tudo focado em atingir a máxima empresarial em sua desmedida, não importando os custos, nem as perdas, nem, tampouco, os sofrimentos. Reflete-se, ainda, que, partindo-se desse novo elixir da vida organizacional, os adoecimentos, os assédios, as mortes, os suicídios somente são notados quando a tragédia já foi anunciada (HELOANI; BARRETO, 2018).

Esses impactos se originam de relações conturbadas orquestradas muitas vezes pela hierarquia do poder; outras tantas pela dominação do conhecimento, em que o mais “graduado” domina e dita as regras. São encontros e falas desrespeitosas, que camufladas, tornam-se normais para o mérito em questão. São atos imorais para angariar o desejado a todo custo, são perseguições políticas e religiosas, difamações, calúnias, chantagens, pautadas na flexibilização da produção e do serviço, bem como da moral.

Conforme citam Freitas, Heloani e Barreto (2013), dentro da organização, existem interpretações e leituras do que é real, do que é certo, desejável e necessário; limitadas pela consciência, sugerindo maior flexibilidade e subjetividade dessa fronteira, trazendo o “poder” de que, a depender da conveniência, esses limites podem ser estendidos. Os autores acrescentam que, quando os interesses estão em jogo, as regras não são claras e não se encontra uma resistência da organização, aumentam-se os espaços de manobras para ações reprováveis.

2.2 DEFINIÇÕES E PREMISSAS DO ASSÉDIO MORAL: UMA REALIDADE PRESENTE NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICA DE ENSINO

A presente seção foi alicerçada nas contribuições iniciais de Leymann (1990), famoso por seus estudos sobre *mobbing* entre humanos; nas literaturas clássicas de Marie-France Hirigoyen (2017; 2017), Christophe Dejours (2015), Gary Namie e Ruth Namie (2013; 2014) Margarida Barreto (2013; 2014; 2018) José Roberto Heloani (2013; 2018), Maria Ester de Freitas (2013; 2014), entre outros autores relevantes, que vinculam a temática assédio moral às relações de trabalho, nas orientações dos Órgãos Internacionais e Nacionais, que atuam no direito e saúde do trabalhador, sendo respaldado pela legislação vigente nacional e internacional, criando-se mais conhecimento e robustez ao estudo.

Trazer os clássicos, com seus estudos sobre o tema, pautado no histórico; no conceito; na caracterização da violência; nas tipologias; nas consequências; nas formas de prevenção e enfrentamento; na legislação vigente; no mapeamento e caracterização das produções que subsidiaram esta pesquisa e encontra sua justificativa na importância de paramentar os profissionais sobre o básico que precisa estar bem alicerçado no seu intelecto, para garantir o exercício do labor com respeito, dignidade e bem-estar.

A sociedade como um todo, incluindo-se de forma relevante os profissionais e seus gestores não podem camuflar a real existência do assédio moral nas relações de trabalho, sobretudo, necessita se dotar de conhecimento acerca deste tipo de violência, tendo como basilares pesquisas que tratam das características gerais do tema, descrevendo conceitos, as gêneses da prática, as classificações, as consequências/impacto dos abusos, a legislação pertinente, a prevenção; permitindo, além da identificação, prevenção deste mal e ambiente de trabalho mais salutar.

Como suscitam Heloani e Barreto (2018, p. 12), ao trazerem como hipóteses para tentar explicar o flagelo do assédio moral, as distorções dos valores e princípios que conduzem nossas vidas reflete que, na atual sociedade, além da flexibilização no modelo produtivo/serviços, “acaba por flexibilizar os valores morais”, ou seja, aqueles valores fundamentais e inalienáveis que nos tornam efetivamente civilizados. Estes passam a ser relativizados e indevidamente apropriados. Essa flexibilização dos valores morais acarreta uma ampliação no assédio moral no trabalho, que pode ser caracterizado, segundo o Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP (2016, p. 6) pela “exposição dos trabalhadores às situações humilhantes e constrangedoras, de forma repetitiva e prolongada no tempo, no exercício de suas funções; tratando de ofender a dignidade ou à integridade psíquica destes”.

O CNMP (2016) demonstra que as agressões se diferenciam em termos pessoais, configurando-se de baixa gravidade, quando realizadas de forma isolada e não repetitivas, e que ganham cunho de maior gravidade e destruição, quando realizadas de forma sistemática.

Brodsky (1976, p. 2) respaldou os estudos teóricos com uma tentativa inicial de definição científica do assédio moral. Para ele, se relacionam com acontecimentos repetidos que visam “atormentar uma determinada pessoa, com vistas a obstinar, frustrar, eliminar a resistência visando à obtenção de uma relação de outra pessoa e provocando pressão, medo, intimidação, incômodo a quem se destina a ação”.

Dejours (2015), notável pesquisador da psicopatologia do trabalho, produziu seu primeiro livro “*Travail, usure mental*”, em 1980, sendo traduzido e lançado no Brasil em 1987, intitulado “A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho”. A referida obra abarca o sofrimento psíquico e os métodos estratégicos de enfrentamento utilizados pelos trabalhadores para transformar e alcançar o ambiente de trabalho que promova satisfação e prazer ao profissional, tornando-se, portanto, relevante por sua intensa produção sobre a relação do trabalho com a vida psíquica.

Dejours (2015), por meio desta primeira obra, propõe responder como os trabalhadores fazem para resistir aos ataques ao seu funcionamento psíquico provocados pelo trabalho, bem como explicar no que consistem as estratégias (como surgem e evoluem) utilizadas por estes profissionais para não ficarem loucos. Além disso, traz o sofrimento como reflexo do estado de luta do sujeito (que trabalha) contra forças que o aproximam à doença mental, destrinchando de forma relevante o papel da organização do trabalho nesse processo patogênico.

O assédio moral, como é conhecido, nos dias atuais, no Brasil, teve seu berço instituído nos países de língua germânica, com base nos fenômenos identificados pelos estudos de Konrad Lorenz e Niko Tinbergen, a partir das gaivotas e gansos, que, por meio da Etologia, que estuda o comportamento animal, derivou-se a palavra *mobbing*. Este pesquisador utilizou-se da terminologia para descrever a conduta inamistosa de grupos de animais (HELOANI; BARRETO, 2018).

Posteriormente, em 1972, o médico sueco Peter Paul Heinemann tomou emprestado da etologia este termo e as situações para comparar comportamentos altamente destrutivos de pequenos grupos de garotos contra uma única criança. Já na década de 1980, este conceito se popularizou, por meio de Heinz Leymann, alemão, radicado, na Suécia, considerado o "pai do *mobbing*", retomando os relatos de Lorenz, mediante o estudo da conduta humana nas organizações laborais (HELOANI; BARRETO, 2018). Leymann (1990, p. 28) definiu o *mobbing*, como sendo:

fenômeno no qual uma pessoa ou grupo de pessoas exerce violência psicológica extrema, de forma sistemática, recorrente e durante um tempo prolongado – por mais de seis meses e que os ataques se repitam numa frequência média de duas vezes na semana – sobre outra pessoa no local de trabalho, com a finalidade de destruir as redes de comunicação da vítima ou vítimas, destruir sua reputação, perturbar a execução de seu trabalho e conseguir finalmente que essa pessoa ou pessoas acabe abandonando o local de trabalho.

O fenômeno repercutiu, mundialmente, e encontrou forte ligação com a pesquisadora Marie-France Hirigoyen, que lançou seu primeiro livro, em 1998, intitulado “*Le harcèlement moral*”, que traduzido para o português ficou conhecido como “Assédio moral: a violência perversa no cotidiano”. Neste livro, Hirigoyen (2017, p.17) conceitua o assédio moral como ações que denotem “conduta abusiva, manifestando-se, sobretudo, por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo o seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho”. Além disso, segundo a autora tal prática pode diminuir a produtividade e favorecer o absenteísmo provenientes dos desgastes psicológicos.

Para Freitas, Heloani e Barreto (2013, p. 37), o assédio moral é compreendido como “conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicicamente um indivíduo ou um grupo”.

Em concordância com os autores supracitados no parágrafo anterior, Barreto (2018) assegura que o processo de assédio moral se desenvolve a partir de relações hierárquicas assimétricas, abusivas, desumana e sem a presença de fatores como a ética, o respeito e a percepção do outro como ser humano. Estas são consolidadas pelo abuso de poder e práticas de perversidade. Pode-se notar essa violência repetida, tantas vezes ocultadas, configurada como “brincadeiras”, excessos de liberdade inconvenientes, perversão, uso de “amizade” para distorcer o real sentido do ato, ou, até mesmo, de maneira escancarada com o uso das ferramentas de poder que a organização, de certa forma, “consente”.

Apesar de se reconhecer a importância de um acompanhamento qualificado das chefias nas atividades desenvolvidas pelo servidor, o assédio se caracteriza por condutas excessivas. Esta, se apresenta em formato de abuso do direito da utilização do poder disciplinar da chefia para que as cobranças de uma possível atividade produtiva sejam transformadas em um controle desproporcional, inadequado e de rigor excessiva, sendo revertida em instrumentos de revanche, intimidação e, até mesmo, discriminação por fatores diversos que surgem a partir dos conflitos das partes envolvidas (COSTA, 2018).

É sabido que tais relações hierárquicas são as mais comuns da existência do assédio moral no trabalho, mas as mesmas não ocorrem exclusivamente entre a chefia e o subordinado, em consonância com a percepção de Schlindwein (2013), que atribui a posição de vulnerabilidade do servidor e impossibilidade de defesa no ato de assédio moral aos atos negativos provocados por parte do chefe ou dos seus colegas de trabalho, implicando em um desequilíbrio resultado das relações de poder e sentimentos de inferioridade e constrangimento desenvolvidas pela vítima.

Portanto, um ato que começa verticalizado abre portas para a vulnerabilidade em sua totalidade, incentivando que outros servidores ou terceirizados sintam-se no direito de também exercerem seus “poderes” de forma horizontal em ambiente de fragilidade e permissividade para atacar e ferir trabalhadores da mesma classe.

Por outro lado, tão relevante quanto se ter a compreensão do que é assédio moral, é apreender o que não é caracterizado como essa violência. Distingui-lo de outros fenômenos que acontecem no ambiente de trabalho é proteger, acima de tudo, aqueles que verdadeiramente sofrem com este tipo de violência. Hirigoyen (2017) ressalta que a vitimização excessiva prejudica a causa que se quer defender. Concorde-se com o autor, pois, se, com ou sem razão, for denominado como assédio moral toda e qualquer situação e a todo o instante, o conceito corre o risco de perder a credibilidade.

Para Gosdal (2017), assédio moral e estresse no trabalho não podem ser confundidos já que os mesmos podem ter relações com pressões e sobrecarga de tarefas na organização, podendo, inclusive, também, ter consequências físicas e psíquicas. Esse estresse é tido como uma defesa do organismo do ser humano contra determinadas situações no ambiente laboral, podendo ocorrer em decorrência de um processo de assédio moral, que o desencadeia, ou não ter nenhuma relação com assédio, mas como outras dificuldades enfrentadas pelo trabalhador como excesso de trabalho ou momentos de vida mais difíceis (GOSDAL, 2017).

Hirigoyen (2017) cita que, além do estresse, o assédio moral não pode ser confundido com as “virtudes do conflito”, pois neste as recriminações são ditas, enquanto aquele se baseia no não dito e escondido. Além disso, o conflito é a ferramenta usada para renovação e reorganização daquilo que precisa ser mudado.

Desta forma, conseguir distinguir atos de assédio moral de divergências de pensamentos e pontos de vista, que são salutares à evolução do trabalho é relevante. No dia a dia institucional, podem existir vários momentos de conflitos de opiniões, que devem ser debatidos e pautados na ética e no respeito e, por conseguinte, decididos de acordo com o bem comum. Neste ínterim,

pode haver algum tipo de exaltação ou estresse pontual, que não se qualificaria como violência psicológica.

Assim, Hirigoyen (2017) cita que a agressão verbal não se caracteriza como assédio moral, a menos que tenha sido precedida de outras pequenas e repetitivas agressões. Por isso, retrata-se como um ato pontual de violência.

Sobre essa questão, o Tribunal Superior do Trabalho (2019) descreve que exigências e cobranças profissionais inerentes ao exercício profissional do indivíduo para alcance dos objetivos organizacionais cumpridos com eficiência não se configuram como assédio moral.

Destaca-se, ainda, que pode haver em determinado momento maior volume de trabalho, que, dentro dos limites da legalidade e por necessidade do serviço, não se enquadrarão como assédio moral. Outra característica que não condiz com esta violência é o controle de frequência dos profissionais, a partir do uso das tecnologias, e a identificação de condições inadequadas de trabalho, desde que nenhuma dessas características estejam atreladas a um único profissional propositalmente ou por desmerecimento frente aos demais colaboradores (TST, 2019).

Portanto, a conceituação bem construída, no intelecto humano, sobre o que é assédio moral no trabalho e como caracterizá-lo, pode minimizar a banalização do termo citado e servir de ferramentas tanto para punições adequadas, quanto para se evitar erros e extrapolações. Assim, Cassito *et al.* (2012, p. 15) pontuam diferenças entre conflitos saudáveis e situações de assédio moral, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças entre conflitos saudáveis e situações de assédio moral

Conflitos “saudáveis”	Assédio Moral
Funções e tarefas claras	Funções ambíguas
Relações colaborativas	Comportamento não cooperativo
Objetivos comuns e compartilhados	Falta de previsão
Relações interpessoais transparentes	Relações interpessoais ambíguas
Organização saudável	Falhas organizacionais
Conflitos e confrontos ocasionais	Ações antiéticas sistemáticas e duradouras
Estratégias abertas e francas	Estratégias equivocadas
Conflitos e discussões abertas	Ações dissimuladas e negação de conflito
Comunicação sincera e honesta	Comunicação indireta e evasiva

Fonte: Cassito *et al.* (2012, p. 15).

Essas diferenças apresentadas por Cassito *et al.* (2012) evidenciam que situações que são conflituosas entre os indivíduos se caracterizam como assédio moral, pois pessoas podem ter opiniões divergentes e lidar com situações cada um ao seu modo, no entanto, faz-se necessário que a temática seja socializada adequadamente nas Instituições, evitando a omissão em casos de assédio e nem a caracterização de quaisquer conflitos como assédio.

2.3 CLASSIFICAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL

Em relação à ocorrência do assédio moral, o fenômeno em análise pode ocorrer nas formas vertical descendente, vertical ascendente, horizontal e misto, conforme definições abordadas pelo Conselho Nacional do Ministério Público:

vertical descendente - de cima para baixo: do superior hierárquico para o trabalhador;
vertical ascendente - baixo para cima: do trabalhador para o superior hierárquico;
horizontal, na mesma hierarquia: entre os colegas de trabalho; e o **misto**: horizontal e vertical (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, 2016, p. 8, grifos nossos).

Quanto à tipologia, Freitas, Heloani e Barreto (2013, p. 15) destacam três direções em que o assédio pode ser praticado, conforme Quadro 02:

Quadro 2 – Direção do assédio x características

Direção do Assédio	Características
Um colega é agredido por outro colega	Os grupos tendem a nivelar os indivíduos e a não suportar as diferenças; pode reagir muito agressivamente um indivíduo ou um grupo que tem que lidar com situações profissionais em que mulheres vêm integrar grupos majoritariamente masculinos ou o contrário; também a chegada de homossexuais, de indivíduos de outras culturas ou pertencentes a outras etnias ou colegas que têm diferentes experiências, níveis bastante diferentes de escolaridade, grande diferença nas faixas etárias, deficientes físicos ou pessoas com outras preferências políticas e religiosas.
Um superior é agredido pelo(s) subordinado(s)	Trata-se de um caso muito mais raro, porém, pode ocorrer em situações de profissionais expatriados, que chegando na nova unidade para assumir posição superior está completamente dependente de informações e aceitação local. Ora, uma vez que o grupo que o acolhe não aceita essa designação, ele pode reagir de forma a sabotar o trabalho do recém-chegado e dificultar a sua adaptação na organização, escondendo-lhe informações importantes para o seu desempenho. Pode ainda ocorrer quando um grupo tem a expectativa que dada promoção será feita para algum de seus integrantes. E a vaga é ocupada por alguém de fora, provocando desejo de revanche ou hostilidade. Pode ser encontrada também nas situações de fusões ou aquisições mal conduzidas e em que um profissional de uma das empresas chefia todo um grupo remanescente da outra. Pode também ocorrer quando um subordinado tem acesso privilegiado ao chefe de seu chefe ou aos pares de seu chefe e utiliza esse acesso para maledicência, fofocas, intrigas, injúrias e insinuações que levam o ouvinte a duvidar da seriedade da vítima;
Um subordinado é agredido pelo chefe	Trata-se do caso mais comum de expressão de abuso de poder e tirania de chefes que dão vazão às suas frustrações ou às suas fantasias de onipotência para acuar, destratar, humilhar, esbravejar e reduzir o Subordinado a nada. Frequentemente, as estruturas muito hierarquizadas e os chefes que se sentem deuses impunes estão na raiz dessas ocorrências, que podem ser expressas em violência verbal e física, alteração negativa das condições de trabalho e chantagem permanente sobre demissão.

Fonte: Freitas, Heloani e Barreto (2013, p. 15).

O tipo mais comum do assédio moral é o vertical descendente, que acontece em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, partindo a agressão do diretor, gerente, chefe de setor, supervisor ou qualquer outro indivíduo que exerça função de autoridade sobre a vítima, sabendo-se que, neste tipo de relação, predominam-se condutas negativas e antiéticas de longa duração (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, 2016).

Quanto às categorias do Assédio Moral no trabalho, segundo Queiroz de Paula, Motta e Nascimento (2021, p. 472), as categorias do assédio moral podem ser subdivididas em isolamento, dignidade violada, atentado às condições de trabalho e violência física, verbal e sexual, conforme descrição delineada no Quadro 03:

Quadro 3 - Categorias do Assédio Moral

Categorias do assédio moral	Descrição
Isolamento	Ignora-se a presença do trabalhador, impossibilitando o diálogo; se tenta falar, é interrompido; a comunicação com ele é feita por escrito; seu pedido de entrevista é negado pela direção.
Dignidade violada	Gestos de desprezo e insinuações desdenhosas para com a vítima; rumores sobre sua sanidade mental; zombarias caricaturais sobre seu aspecto físico, nacionalidade, crenças religiosas ou convicções políticas; atribuição de trabalhos degradantes; injúrias.
Atentado às condições de trabalho	Não transmitir informações úteis para a realização de tarefas; contestar sistematicamente decisões tomadas pelo trabalhador; criticar seu trabalho de maneira injusta ou exagerada; privá-lo do acesso aos instrumentos de trabalho; retirar o trabalho que lhe compete; dar sempre novas tarefas, muitas inferiores, às suas competências; pressioná-lo para que não faça valer os seus direitos; agir de modo a impedir que obtenha promoção; atribuir à vítima, contra a vontade dela, trabalhos perigosos; dar instruções impossíveis de executar.
Violência física, verbal e sexual	Ameaças de violência física que podem chegar à agressão; empurrões e gritos; invasão de privacidade por meio de telefonemas ou cartas; espionagem e estragos em bens pessoais; agressões sexuais.

Fonte: Paula, Motta e Nascimento (2021, p. 472).

Essas categorias demonstram um nível de complexidade e da caracterização da forma como os assediadores cometem os diferentes formatos de praticar o assédio, que, como pôde ser visto configuram desde gestos de desprezo, isolamento, agressão física, gritos e dificuldades relacionadas à dignidade humana, às relações de bem-estar do servidor e de atentado às condições de trabalho.

As condutas de assédio moral possuem causas tanto simples de serem resolvidas, como complexas, já que as mesmas possuem início, meio e fim e que este último pode gerar graves

consequências à saúde do servidor assediado, à qualidade do ambiente e daqueles que compartilharam direta e indiretamente os efeitos do assédio (BELTRAME, 2018).

A Instituição é impactada pela desmotivação de servidores, perda de produtividade e a criação de um ambiente organizacional hostilizado. Daí, buscou-se estabelecer as causas e consequências do assédio moral na organização (QUEIROZ DE PAULA; MOTTA; NASCIMENTO, 2021).

2.4 CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO ORGANIZACIONAL: IMPACTOS AO INDIVÍDUO ASSEDIADO E À ORGANIZAÇÃO

Vasconcelos (2015, p. 822) afirma que a prática do assédio moral no ambiente corporativo “consolida-se a partir de uma polaridade de influências, onde um polo “comanda” a relação e o outro “aceita” passivamente as coordenadas (temporariamente ou não), incitado por condicionantes diversos”.

Esse assédio organizacional pode ser observado por pressões que o profissional sofra para aumento de sua performance organizacional e a exclusão e discriminação de indivíduos ou grupos de forma proposital e com fins de perseguição.

Hirigoyen (2017) descreve que o assédio não se instala na organização de maneira repentina, mas que surge lentamente como algo inofensivo, normalmente, as pessoas relevam os maus-tratos e não se incomodam inicialmente com as “brincadeiras”. Contudo, progressivamente, esse processo se agrava e a vítima, assediada constantemente, sente-se acuada, inferiorizada e exposta a situações humilhantes por períodos cada vez maiores.

Heloani e Barreto (2018), ao se referirem à relação entre o assédio e a organização, decretam que toda e qualquer violência laboral é organizacional e nasce como consequência daquela que a “alimenta”, tornando-se um processo dialético perverso que originam outras tantas violências. Portanto, todo assédio moral no trabalho está pautado em atos de violência psicológica, abuso de poder e práticas autoritárias, que atingem o coletivo, direta ou indiretamente, ativa ou passivamente, de forma explícita ou sutil.

Os mesmos autores em seu livro “Assédio Moral: gestão por humilhação” citam a competitividade, a falta de reconhecimento, a insegurança, o medo de não saber fazer e ser ridicularizado, as novas exigências atreladas a pouca autonomia, a ausência de diálogo (com respeito e transparência), entre os pares, a falta de informações, que geram confusões e

ambiguidade, como variáveis importantes aos estressores ligados à organização do trabalho (HELOANI; BARRETO, 2018).

É sabido que algumas atitudes, em ambiente organizacional, podem resultar em assédio moral. Para facilitar a visualização e entendimento dessas ações, buscou-se referenciar a lista do Conselho Nacional do Ministério Público (2016), conforme descrição no Quadro 04:

Quadro 4 – Ações que podem resultar em Assédio Moral

Ações que podem resultar em Assédio Moral
Retirar a autonomia do servidor, estagiário ou terceirizado
Contestar, a todo o momento, as decisões do servidor, estagiário ou terceirizado
Sobrecarregar o servidor, estagiário ou terceirizado de novas tarefas
Retirar o trabalho que normalmente competia àquele servidor, estagiário ou terceirizado
Ignorar a presença do servidor, estagiário ou terceirizado assediado, dirigindo-se apenas aos demais trabalhadores
Passar tarefas humilhantes
Falar com o servidor, estagiário ou terceirizado aos gritos
Espalhar rumores a respeito do servidor, estagiário ou terceirizado
Não levar em conta seus problemas de saúde
Críticas a vida particular do servidor, estagiário ou terceirizado
Evitar a comunicação direta entre o assediado e o assediador: ocorre quando o assediador se comunica com a vítima apenas por e-mail, bilhetes ou terceiros e outras formas de comunicação indiretas
Isolar fisicamente o servidor, estagiário ou terceirizado no ambiente de trabalho, para que este não se comunique com os demais colegas
Desconsiderar ou ironizar, injustificadamente, opiniões da vítima
Retirar funções gratificadas ou cargos em comissão do servidor, sem motivo justo
Impor condições e regras de trabalho personalizadas a determinado servidor, estagiário ou terceirizado, diferentes das que são cobradas dos demais, mais trabalhosas ou mesmo inúteis
Delegar tarefas impossíveis de serem cumpridas ou que normalmente são desprezadas pelos outros
Determinar prazo desnecessariamente curto para finalização de um trabalho
Não atribuir atividades ao servidor, estagiário ou terceirizado, deixando-o sem quaisquer tarefas a cumprir, provocando a sensação de inutilidade e de incompetência, ou colocando-o em uma situação humilhante frente aos demais colegas de trabalho
Manipular informações, deixando de repassá-las com a devida antecedência necessária para que o servidor, estagiário ou terceirizado realize as atividades
Vigiar excessivamente apenas o servidor, estagiário ou terceirizado assediado
Limitar o número de vezes e monitorar o tempo em que o servidor, estagiário ou terceirizado permanece no banheiro
Fazer comentários indiscretos quando o servidor, estagiário ou terceirizado falta ao serviço
Advertir arbitrariamente
Divulgar boatos ofensivos sobre a moral do servidor, estagiário ou terceirizado
Instigar o controle de um servidor, estagiário ou terceirizado por outro, determinando que um trabalhador tenha controle sobre outro, fora do contexto da estrutura hierárquica, espalhando, assim, a desconfiança e buscando evitar a solidariedade entre colegas.

Fonte: Conselho Nacional do Ministério Público (2016, p. 11-13).

A humilhação, fragilização e desmotivação do trabalhador são objetivos do assediador que está atrás das práticas de violência. Esse tem, como mola propulsora, uma sociedade permeada por interesses individuais e narcisistas, que desconsidera ou elimina tudo o que é “diferente” e/ou “fora do padrão”.

Aliado a isso, o Conselho Nacional do Ministério Público (2016) afirma que o público mais vulnerável às práticas de assédio moral no trabalho são os servidores; além dos estagiários, terceirizados, enfermos ou os que sofreram acidentes de trabalho e as mulheres, conforme condutas corriqueiras constantes no Quadro 5:

Quadro 5 – Condutas comuns de assédio moral

Condutas comuns de assédio moral
Ridicularizar o enfermo e sua doença
Controlar as consultas médicas
Substituir o posto do servidor, estagiário ou terceirizado em licença médica, a fim de constrangê-lo em seu retorno
Estimular a discriminação em relação aos adoecidos ou acidentados, colocando-os, sem necessidade, em locais diferentes dos colegas
Colocar o servidor, estagiário ou terceirizado em local sem função alguma;
Não fornecer ou retirar instrumentos de trabalho;
Dificultar entrega de documentos à concretização de perícia médica;
Ameaçar, insultar, isolar;
Restringir o uso do banheiro
Discriminar grávidas, mulheres com filhos e mulheres casadas
Permitir cursos de aperfeiçoamento preferencialmente aos homens em detrimento das pessoas de sexo feminino
Ser hostilizado por colegas por se tornar mais produtivo
Discriminar o trabalhador devido à sua orientação sexual.

Fonte: Conselho Nacional do Ministério Público (2016, p. 14-15).

Ao adotar essas práticas de violência, o assediador busca, reiteradamente, intimidar ou estimular pedidos de desligamento, afastamentos ou movimentações institucionais forçadas, além de manipular o exercício das atividades do trabalhador no intuito de o humilhar e expor diante das demais pessoas do setor, sendo essas últimas, em alguns casos, cúmplices do processo de assédio (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, 2016).

Diante disso, observa-se que as práticas de assédio trazem várias consequências negativas para o indivíduo afetado, família, equipe organizacional, Instituição e sociedade (HELOANI; BARRETO, 2018).

O trabalhador que é assediado tem esse comprometimento inicial de identidade, pois ele não consegue perceber que o erro está em quem pratica a violência, mas passa a internalizar uma culpabilidade que vai se agravando para outras enfermidades, tais como estresse,

esgotamento profissional, ansiedade, dentre outros, de natureza física e psicológica (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019).

As consequências negativas causadas pela prática da violência podem gerar, além de incapacidade para exercício profissional, risco de morte, mesmo que, no primeiro momento, apresente-se como um fato invisível, mas tais danos podem desencadear nessa realidade atingível (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, 2016). Acrescenta-se a essa fatalidade os impactos negativos que afetam a prestação de um serviço qualificado e eficiente à sociedade, bem como os danos ao erário com pedidos de aposentadoria antecipados, licenças e adoecimento do ambiente de trabalho (HELOANI; BARRETO, 2018; HIRIGOYEN, 2017).

Nunes, Tolfo e Espinosa (2019) reforçam os efeitos negativos gerados pelo assédio moral nas organizações: absenteísmo, aposentadorias antecipadas, enfraquecimento da adesão ao plano organizacional, redução da produtividade e do desempenho dos trabalhadores, maior rotatividade de pessoal, problemas nos relacionamentos interpessoais, rotatividade organizacional, alteração na qualidade dos serviços e produtos ofertados, aumento de despesas trabalhistas e exposição da imagem da própria Instituição, entre outros.

Assim, percebe-se que essas relações acarretam um ambiente de trabalho propício a doenças e conflitos, que inverte os valores e ataca a ética e a moral daqueles mais susceptíveis ao assédio moral. Diante da substituição dos interesses privados em detrimento dos públicos, pode-se ressaltar que a não aderência à corrupção também é um dos fatores que pode desencadear o assédio moral.

Arelado a isso, Gomes (2014) afirma que coibir servidores para atos de corrupção expõe um universo de inversão de valores no qual prevalecem interesses particulares em detrimento dos interesses públicos, gerando a falência da ética. Esta ética é baseada na consciência de que cada ação pessoal se reflete no contexto social e não no universo particular do indivíduo.

Nogueira *et al.* (2020) diferenciam as ações morais do ser humano com o viés normativo já a ética examina como as coisas deveriam ser, como as pessoas deveriam agir, em relação a si mesmas e em relação aos outros. Já a dignidade é a base da criação e do desenvolvimento da ética como prática da relação da pessoa consigo mesma e com a sociedade, e, também, como corpo e preceitos sobre a vida, portanto, a dignidade é o critério básico para que a ética possa assumir seu valor normativo.

O assédio moral é uma violência que fere o indivíduo em sua dignidade, uma vez que este fica sujeito às humilhações, grosserias e ofensas que maculam a sua integridade e imagem

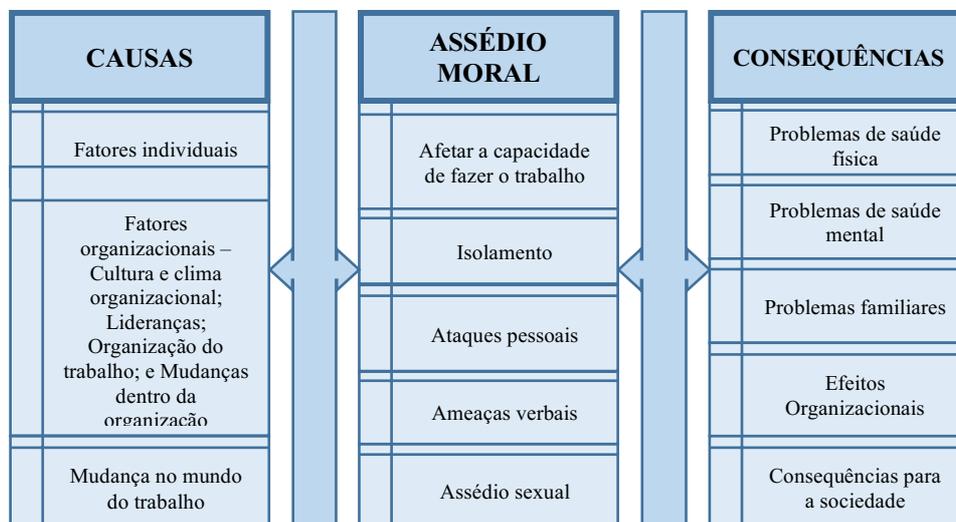
diante de outras pessoas (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2013). Além de ferir os princípios éticos que norteiam à boa convivência na sociedade, sobremaneira no trabalho.

Outra preocupação é que os impactos causados com o assédio moral vão além do psíquico do assediado, alcançam também o físico, podendo ter repercussões nas relações sociais e na vida familiar (NOGUEIRA *et al.*, 2020).

Portanto, um trabalhador assediado e cheio de sequelas impacta todos que estão a sua volta; diretamente, afeta seus familiares e amigos que sofrem junto com o desenvolvimento e agravamento das patologias que vão surgindo diariamente, além do fator financeiro; indiretamente, a sociedade e o Estado, que tem que arcar com a má qualidade do serviço e com os gastos gerados pelas licenças médicas, aposentadorias antecipadas, entre outros.

Assim, na Figura 1, Bradaschia (2007, p. 102) consolida um esquema que contemplam causas e consequências relacionadas ao assédio moral os fatores organizacionais e individuais que estão atrelados a esta conduta, demonstra os desdobramentos e o alcance que podem resultar em prejuízos, de forma geral, à sociedade, à Instituição, às pessoas, às equipes de trabalho.

Figura 1 - Causas e consequências do assédio moral



Fonte: Adaptado de Bradaschia (2007, p.102).

Diante do exposto, as consequências se associam à complexidade dos atos de assédio cometidos, mas esses não se limitam a atingir uma única pessoa, mas têm resquícios interna e externamente à Instituição, causando prejuízos, por vezes, incomensuráveis.

Embora, ainda, exista a necessidade de implementação e socialização de legislações relacionadas às questões de assédio moral, as punições devem se embasar em preceitos legais,

em alguns casos, generalizados. Para isso, foram destrinchadas legislações pertinentes à temática.

2.5 IMPLICAÇÕES LEGAIS DO ASSÉDIO MORAL

Ressalta-se que não há no Ordenamento Jurídico Brasileiro legislação específica que trate do assédio moral, contudo, mesmo diante da lacuna legal, o judiciário não poderá deixar de apreciar lesão ou ameaça de direito. Portanto, o trabalhador que tiver a sua dignidade ferida em razão de sofrer assédio moral no ambiente de trabalho tem o direito de pleitear ação de reparação civil na esfera judicial (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, 2016).

De acordo com o Tribunal Superior do Trabalho - TST (2019), existem três principais esferas capazes de nortear a punição e a prevenção para o combate ao assédio moral no trabalho. Destacam-se a Constituição Federal, o Código Civil e a Lei 8.112, conforme detalhamento no Quadro 6:

Quadro 6 – Legislação x Assédio Moral

Constituição Federal	Código Civil	Lei 8.112
Constituição da República Federativa do Brasil tem como fundamentos: a dignidade da pessoa humana e o valor social do trabalho (art. 1º, III e IV). É assegurado o direito à saúde, ao trabalho e à honra (art. 5º, X, e 6º).	Código Civil Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito (art. 186).	Lei 8.112/1990 São deveres do servidor público, entre outros, manter conduta compatível com a moralidade administrativa, tratar as pessoas com urbanidade e ser leal às instituições a que servir (art. 116, incs. II, IX e XI, da Lei nº 8.112/1990).

Fonte: TST (2019, p. 7).

Portanto, é esclarecido que o assediador poderá ser punido na esfera civil, administrativa e penal.

Quanto à Constituição Federal de 1988, pode-se destacar outros artigos que balizam os direitos dos trabalhadores, respaldados em sua dignidade, liberdade e bem-estar, de modo que, ao infringi-los, fere-se o direito fundamental e constitucional da pessoa.

No artigo 3º, nos incisos I e IV da Constituição Federal - CF de 1988 como objetivos fundamentais da República “a construção de uma sociedade livre, justa e solidária e a promoção do bem de todos, sem preconceito de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação” (BRASIL, 1988).

Já no seu artigo 5º, a CF/1988 assegura que “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade”, equiparando homens e mulheres como iguais em direitos e obrigações (art. 5º, incisos I) e declarando que ninguém será submetido a tortura nem a tratamento desumano ou degradante (art. 5º, inciso III). Destaca-se que a legislação não exclui a apreciação e atuação pelo poder Judiciário junto à vítima de assédio moral (BRASIL, 1988).

Para o direito brasileiro, portanto, para que uma conduta seja considerada contrária ao ordenamento jurídico, não importa se houve intenção ou não em se causar dano. Basta que a conduta lesione o direito para que nasça o dever de reparar o dano provocado, seja no âmbito civil ou trabalhista (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, 2016).

No que diz respeito à responsabilidade penal a ser estabelecida ao assediador, a Câmara dos Deputados aprovou, em 2019, e se encontra em fase de análise e votação pelo Senado Federal para posterior Sanção presidencial, o Projeto de Lei 4.742/2001, que tipifica como crime de assédio moral ofensa de forma reiterada à dignidade do indivíduo, que resulta em danos à saúde física e mental, no prejuízo do cargo, emprego ou função. Este Projeto de Lei estabelece como pena a detenção de 1 a 2 anos e multa, acrescida de um terço, em caso de a vítima ser menor de 18 anos (BRASIL, 2019). No entanto, para que o assediador seja punido, será necessário que a vítima represente contra seu agressor, não havendo a possibilidade de desistência posterior. Caso aprovada no Senado e havendo a sanção presidencial, o PL introduzirá o artigo 146 – A no Código Penal brasileiro.

O assédio moral, segundo Nogueira *et al.* (2019), dada sua especificidade, é uma matéria bastante trabalhada no campo do Direito Trabalhista, pois prevê rompimentos unilaterais de contrato de trabalho, quando da existência de falta grave cometida pelo contratante ou pelo contratado.

Assim, pelo fato do assédio moral se enquadrar como falta grave por parte do empregador, a pessoa que vem sendo assediada pode pleitear a rescisão do vínculo empregatício com base nesta Lei. No entanto, é importante ressaltar que, conforme o art. 39 da Carta Magna brasileira, os servidores públicos não estão submetidos às regras da CLT, mas, ao regime jurídico único, estabelecido pela Lei nº 8.112/1990.

Outra norma que pode subsidiar a criação de novas ferramentas de combate ao assédio moral no trabalho é o Decreto nº 9.203/2017, que disponibiliza uma política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, tendo como base de seus princípios, a integridade.

A Política de Integridade do Governo Federal se delinea a partir deste regimento normativo e pode ser entendido como um conjunto organizado de medidas institucionais que tem a função de prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção, em apoio a boa governança. De acordo com Ministério da Justiça e Segurança Pública (BRASIL, 2019), integridade é “a qualidade de quem é honesto, incorruptível e pauta seu comportamento em ações que demonstram retidão. Para além disso, na administração pública, incluem-se planejamento, controle, austeridade, correção” (BRASIL, 2019, p. 2). Nesse sentido, o Programa de Integridade está pautado em quatro eixos: comprometimento e apoio da alta direção, instância responsável pelo plano de integridade, análise de risco e monitoramento contínuo; tendo a Controladoria Geral da União a responsabilidade da organização e estabelecimento de procedimentos essenciais à estrutura, execução e monitoramento do programa nas instituições supracitadas (BRASIL, 2018).

De acordo com Ministério da Justiça e Segurança Pública (BRASIL, 2019), o Programa de Integridade conta com as áreas e atividades relacionadas ao Planejamento Estratégico, Comissão de Ética, Corregedoria, Ouvidoria, Recursos Humanos, Licitações e Compras Públicas, Auditoria Interna; devendo “desempenhar suas atividades de forma harmônica e inter-relacionada, para um perfeito funcionamento do trabalho e consequentemente gerar produtos satisfatórios à sociedade”.

Destaca-se, ainda, a relevância da Portaria nº 1089, de 25 de Abril de 2018, que torna obrigatória a estruturação, execução e monitoramento dos Programas de Integridade nas esferas da administração pública federal (BRASIL, 2018).

Além dessa Normativa, o Decreto nº 10.756 de 27 de julho de 2021, instituiu o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal com os objetivos de “coordenar e articular as atividades relativas à integridade; e estabelecer padrões para as práticas e medidas de integridade” (BRASIL, 2021).

Apesar de todo o esforço na criação do Programa de Integridade, nota-se que a ampla divulgação desses Normativos é deficitária, consequentemente os objetivos instituídos ficam limitados ao papel documental.

Nogueira *et al.* (2019) sugerem que medidas do legislativo procurem abarcar a maior quantidade de hipóteses e exigir atitudes que evitem o assédio, assim como resguardar a vítima. Na falta de normas que qualifiquem uma conduta como assediadora, observando o princípio da legalidade, caberá ao responsável pela apuração dos fatos, com base em provas levantadas, amparar-se em normas genéricas.

Desta forma, pode-se ocorrer a ampliação do grau de subjetividade de quem decidirá sobre o fato, o que contribui tanto com possíveis impunidades quanto com condenações desmerecidas (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2013).

No que diz respeito à inexistência de normas que inibem o assédio, é possível concluir, a partir da análise de legislações e doutrinas, que é grande a dificuldade de se formular política que possa ser capaz de coibir a prática do assédio moral (NOGUEIRA *et al.*, 2019).

Tal dificuldade ocorre pelo fato desta prática ser circunstanciada por um profundo grau de subjetividade e dúvida (HARRINGTON *et al.*, 2015), sendo este delito bastante difícil de ser provado pela vítima, tendo em vista que, na maioria dos casos, a pessoa que assedia age de forma velada.

Pautado no conflito entre a verdade do assediado e assediador, o primeiro necessita juntar todas as ferramentas que evidenciem a violência moral; através de mensagens, e-mails, cartas, testemunhas, bilhetes, entre outras comprovações. Portanto, além de passar por todas as consequências do assédio moral, faz-se necessário, no meio do caos, reunir forças e equilíbrio para destrinchar os fatos e provar-se verdadeiro.

Diante disso, é reforçada a necessidade de as Instituições Públicas de Ensino adotarem medidas preventivas, corretivas, de combate e punição para atenuar os prejuízos causados às vítimas, à sociedade e à Instituição, de modo que se busque não deixar imune os assediadores e sirvam como exemplo para coibir novas práticas ou, até mesmo, estímulo às denúncias de acontecimentos que as pessoas, nem sequer, associam a atos de assédio pela falta de conhecimento e das maneiras de atenuá-lo (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2013).

Por outro lado, é reconhecido que há um avanço em algumas Instituições Públicas de Ensino acerca de medidas para socializar as premissas e estimular o combate ao assédio moral, sendo algumas de alcance de curto, médio e longo prazo com impactos mais duradouros ou pontuais (HARRINGTON *et al.*, 2015).

Considerando que as Instituições Públicas de Ensino têm características similares e que se encontram em diferentes níveis de maturidade, ou seja, em etapas diferentes na adoção de medidas de implantação das práticas de enfrentamento ao assédio moral nas suas respectivas instituições.

2.6 *BENCHMARKING* EM ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ENFRENTAMENTO DO ASSÉDIO MORAL: UM CAMINHO A SER PERCORRIDO PELAS UNIVERSIDADES ASSOCIADAS À REDE PROFIAP.

Neste capítulo, foram discutidas as principais práticas de enfrentamento à prevenção e combate do assédio moral, na literatura, e como um *benchmarking* pode selecionar as melhores práticas a fim de referenciar e estimular outras Instituições para tornar tais medidas mais comuns e efetivas na construção de uma qualidade no ambiente e nas relações de trabalho estabelecidas.

2.6.1 ***Benchmarking*: da problemática à identificação das melhores práticas de enfrentamento ao assédio moral.**

Em seus estudos, Marín e Piñeros (2020) retratam que dinâmicas organizacionais inadequadas e falta de ativação de estratégias de gestão administrativa para prevenção do assédio moral transformam o interior dos locais de trabalho em ambientes nocivos, geradores de cenários de arbitrariedade e violência psicológica.

Segundo Freitas, Heloani e Barreto (2013, p. 37), “o assédio moral provoca a degradação das condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional”.

Por isso, tendo em vista os impactos institucionais, sociais e aos servidores, é enaltecida a importância de se identificarem os fatores de risco psicossocial no trabalho e fora dele, além dos sintomas de estresse, no intuito de verificar sua relação com essas práticas e formular estratégias organizacionais para o seu controle (MARÍN; PIÑEROS, 2020).

Essa inquietação de conhecer maneiras de enfrentar, eliminar e coibir o assédio moral decorre da preocupação de como a falta de discussão do tema no ambiente laboral, o desconhecimento por parte dos colaboradores e a ausência de políticas e práticas de combate geram um grande gargalo na prevenção da ocorrência do assédio moral nas instituições públicas e privadas (BELTRAME, 2018).

Partindo da possível falta de conhecimento por parte do indivíduo em relação ao tema, o trabalhador não tem condições de identificar se é constantemente alvo de situações constrangedoras e, assim, possivelmente, não denunciará tais práticas. Desta forma, com a inexistência de identificação do assédio, as instituições não terão condições de avaliar

corretamente a necessidade de criação de mecanismos para combater essas ocorrências (NUNES; TOLFO, 2015).

Assim, como se observou, identificar os impactos não é a medida suficiente para estruturação de um ambiente favorável à resolução de problemas relacionados ao Assédio Moral, sendo de maior relevância, reconhecer as práticas mais implementadas e verificar aquelas que podem ser adaptadas a cada Instituição que tenha acesso ao que é comum e mais efetivo para maioria delas (MARÍN; PIÑEROS, 2020).

Desse modo, o *benchmarking* é utilizado como um instrumento de referenciais internos e externos com vistas à melhoria no desempenho organizacional e mudanças estruturais, comportamentais, gerenciais e culturais (MENDONÇA, 2021), de modo que se possam aprimorar as experiências institucionais, identificar os *gaps* e os potenciais de melhorias, aproveitando novos recursos ou utilizando os já existentes.

Uma característica marcante do *benchmarking* é a sua capacidade de formação de experiências e conhecimentos de alcance em redes, fortalecendo a uniformidade e o crescimento de organização com características comuns (NUCITELI, 2020). Todavia, características, também, diferentes, com dificuldades de uma temática que se repetem com maior ou menor intensidade, mas que podem ser adaptadas a cada novo contexto implementado (LIMA; OLIVEIRA, 2018).

Destarte, a finalidade desse procedimento é comparar os produtos, processos, serviços, procedimentos entre a sua Instituição e outras ou, até mesmo, dentro da mesma Organização, para identificação de como é desenvolvido cada um deles e como pode ser aperfeiçoado ao contexto daquele Instituto que está em análise (BRAVIM, 2015).

É importante destacar que o levantamento dessas informações serve de base para um processo decisório do que se pode adaptar ou incrementar para a mudança a ser conduzida na organização que adotará os resultados oriundos do *benchmarking* (BRAVIM, 2015).

Assim, o *benchmarking* viabiliza novos mecanismos e estratégias na busca da excelência das organizações com vistas às transformações para o alcance dos níveis de eficácia e eficiência (LIMA; OLIVEIRA, 2018).

Segundo Paludo (2016), enquanto nas empresas privadas o *benchmarking* é um fator voltado à melhoria da competitividade junto aos concorrentes, no que diz respeito às Instituições Públicas, é possível afirmar que o *benchmarking* se apresenta como uma estratégia de melhorar os serviços públicos, a partir das experiências de outras Instituições de excelência e, se possível, com perfis similares.

Segundo Camp (2007), o *benchmarking* decorre de cinco principais etapas de forma genérica:

Planejamento: São definidos o que deve ser identificado, como será e quais as referências a serem utilizadas;

Análise: trata-se do processo de análise das informações que foram coletadas e identificação de diferenciais existentes;

Integração: descobertas são anunciadas claramente com o objetivo de ser aderido pelos interessados.

Ação: Transformação das descobertas em materializações, mediante à implementação das novas ações.

Maturidade: Alcance e incorporação das melhores práticas na empresa, conseguindo o alcance da superioridade desejada. É importante que essa maturidade seja alinhada com um processo de *benchmarking* contínuo, para se estabelecerem melhorias constantes.

Diante disso, o *benchmarking* emerge como um instrumento capaz de agregar práticas e estratégias de prevenção e combate ao assédio moral, de modo que possam ser construídos caminhos corretivos e preventivos que coíbam a existência do assédio moral nas Instituições.

2.6.2 Práticas e Estratégias de Prevenção e Combate do Assédio Moral

Beltrame (2018) revela que medidas preventivas têm uma significativa capacidade de reduzir os prejuízos sociais, emocionais, profissionais, psicológicos e financeiros acarretados com a ausência de estratégias que modifiquem a cultura de um assédio moral silencioso, invisível e ignorado.

Com isso, antever-se ao assédio moral é a melhor estratégia a ser implementada em uma Instituição Pública de Ensino. Dentre as possibilidades de prevenção, destacam-se capacitações, eventos, alterações na organização e na sensibilização de comportamentos de cooperação e de eliminação de conflitos (MARÍN; PIÑEROS, 2020).

Para Costa (2018), o assédio moral institucionalizado “nos tira o que temos como humano: a solidariedade, a capacidade de sentir empatia, de nos fortalecermos como grupo, de lutarmos contra a violência. Cidadãos contra cidadãos, professores contra professores” (COSTA, 2018, p. 6). Damasceno (2015) evidencia que para minimizar ou eliminar os problemas de ausência de conhecimento ou de omissão às questões concernentes à prevenção do assédio moral no âmbito educacional, destacam-se campanhas e ações que difundam informações sobre a temática.

Além disso, instrumentos orientadores que explicitem as características e formas de prevenir/combater com uma linguagem de fácil acesso e compreensão, tais como programas de

treinamento, canais de comunicação para denúncias e condições institucionais que eliminem a intimidação do servidor de reconhecer e denunciar a conduta e, até mesmo, de não a cometer, em caso do mesmo ser o agressor (DAMASCENO, 2015).

Com isso, para que as Instituições Públicas de Ensino se insiram nesse contexto de transformação de uma cultura contra o assédio moral, é imprescindível desenvolver estratégias para antever e atenuar os cenários, ambientes e relações propícios ao desenvolvimento e a culminância do assédio moral (BELTRAME, 2018).

Soboll (2017) subdivide as estratégias de enfrentamento de assédio moral em 4 principais direcionamentos: estratégias de sensibilização, de regulamentação, de gerenciamento e transformação da realidade, detalhadas no Quadro 7:

Quadro 7 - Estratégias de Combate ao Assédio Moral

Estratégias de combate ao assédio moral
<p>ESTRATÉGIAS DE SENSIBILIZAÇÃO</p> <p>Cartilha</p> <p>Palestras</p> <p>Vídeos</p> <p>Eventos</p> <p>Cursos</p> <p>Capacitação técnica</p>
<p>ESTRATÉGIAS DE REGULAMENTAÇÃO</p> <p>Divulgação das leis e normas vigentes</p> <p>Código de ética ou de conduta</p> <p>Previsão de medidas disciplinares</p> <p>Divulgação do posicionamento da organização e do tratamento dos casos</p>
<p>ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO</p> <p>Diagnóstico contextualizado</p> <p>Apoio aos envolvidos</p> <p>Gestão das informações</p> <p>Consultoria interna</p> <p>Ouvidoria</p>
<p>TRANSFORMAÇÃO DA REALIDADE</p> <p>Mudanças na organização do trabalho</p>

Fonte: Soboll (2017, p.37).

As estratégias de sensibilização têm a preocupação em discutir, socializar e estimular a conscientização dos assediadores e dos assediados para reduzir as práticas de assédio, denunciá-

las ou eliminá-las. Nas estratégias de regulamentação, busca-se criar documentos institucionais, a partir de legislações e instrumentos norteadores, que possam subsidiar a construção de uma normatização adaptada à Instituição (SOBOLL, 2017).

As estratégias de gerenciamento seriam a construção de processos decisórios e a gestão de recursos em prol da mudança de realidade institucional. Já a estratégia de mudança na organização do trabalho é a adoção de medidas para a efetiva transformação do ambiente e das pessoas que praticam o assédio (SOBOLL, 2017).

Segundo Freitas, Heloani, Barreto (2013, p. 28), as medidas preventivas são capazes de criar reorientar o ambiente organizacional para atitudes respeitadas nas relações:

Medidas preventivas primárias têm como objetivo a informação e a sensibilização em todos os níveis da organização, sem desconsiderar o estímulo às atitudes respeitadas nas relações. É imprescindível a criação de um grupo que investigue cautelosamente as causas da violência e reflita sobre a necessidade de ser criado um “espaço de confiança”, no qual as pessoas que se julguem vítimas de condutas abusivas possam se expressar, sem medo de retaliações ou desqualificações

Bradaschia (2007) subdivide a prevenção em três níveis: primária, secundária e terciária. A prevenção primária visa ao treinamento de colaboradores para saberem lidar com os incidentes de violência para reduzir os riscos de ocorrência.

Já a prevenção secundária é atrelada à busca de que o menor número de profissionais e pessoas seja envolvido na situação do assédio para que não se dissipem as informações, criando climas de instabilidade no ambiente da Instituição e a intervenção em si. Por fim, a prevenção terciária se destina a dar suporte e assistência para vítimas que lidam com situações traumáticas e para eliminar riscos potenciais de novas situações futuras (BRADASCHIA, 2007). De acordo com Coelho *et al.* (2016, p. 97), é necessário se pensar em uma Política Interna antiassédio moral, que atente aos quatro diferentes níveis:

1. **Ambiente de trabalho e produtividade:** Construção ou consolidação de bom ambiente de trabalho, de uma cultura de solidariedade entre os trabalhadores e de relações profissionais baseadas na confiança e segurança.

2. **Saúde e segurança no trabalho:** Consolidação de ambientes de trabalho mais seguros e saudáveis.

3. **Satisfação e compromisso:** Maior satisfação dos trabalhadores e maior compromisso desses com as suas responsabilidades e com a organização.

4. **Imagem externa:** Construção ou consolidação da imagem da organização como socialmente responsável e como um espaço de defesa da igualdade de gênero.

De acordo com a Secretaria de Comunicação Social do Tribunal Superior do Trabalho, na Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral: Pare e Repare – Por um Ambiente de Trabalho mais positivo - existem várias formas de prevenir, conforme Quadro 8:

Quadro 8 - Formas de Prevenção do Assédio Moral nas relações de trabalho

Formas de prevenção do assédio moral
Incentivar a efetiva participação de todos os colaboradores na vida da empresa, com definição clara de tarefas, funções, metas e condições de trabalho
Instituir e divulgar um código de ética da instituição, enfatizando que o assédio moral é incompatível com os princípios organizacionais
Promover palestras, oficinas e cursos sobre o assunto
Incentivar as boas relações no ambiente de trabalho, com tolerância à diversidade de perfis profissionais e de ritmos de trabalho
Ampliar a autonomia para organização do trabalho, após fornecer informações e recursos necessários para execução de tarefas
Reduzir o trabalho monótono e repetitivo
Observar o aumento súbito e injustificado de absenteísmo (faltas ao trabalho)
Realizar avaliação de riscos psicossociais no ambiente de trabalho
Garantir que práticas administrativas e gerenciais na organização sejam aplicadas a todos os colaboradores de forma igual, com tratamento justo e respeitoso
Dar exemplo de comportamento e condutas adequadas, evitando se omitir diante de situações de assédio moral
Oferecer apoio psicológico e orientação aos colaboradores que se julguem vítimas de assédio moral
Estabelecer canais de recebimento e protocolos de encaminhamento de denúncias

Fonte: (TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO 2019, p.14)

De acordo com o Conselho Nacional do Ministério Público (2019), a denúncia se configura como uma estratégia de combate ao assédio moral, devendo ser realizadas em espaços que não exijam identificação e estejam disponíveis e representem confiança ao denunciante. Para isso, faz-se preciso historiar a origem, as consequências e prejuízos às partes envolvidas.

Caso as denúncias não sejam solucionadas, é imperioso que se entre em contato com o Órgão Representativo de Classe ou Associação, o que se pode realizar paralelamente com denúncias ao Ministério do Trabalho e Emprego e ao Ministério Público, que possuem possibilidades de anonimato ou não. Além dessas possibilidades, o assediado pode pleitear judicialmente indenizações por danos morais e patrimoniais (CNPM, 2019).

Diante do exposto, faz-se necessário que sejam garantidas aos trabalhadores condições e oportunidades de conhecimento sobre a temática assédio moral no trabalho, como são praticados e possibilidades de prevenção e intervenção, o que contribui para a redução e, até mesmo, eliminação dessa violência.

Por isso, buscou-se identificar como as Instituições têm desenvolvido ações de combate ao enfrentamento de relações no trabalho afetadas pelo assédio moral. A partir da transparência e tecnologia, novas formas de enfrentamento e prevenção foram ganhando valor e robustez. As páginas oficiais das Universidades oferecem um mundo de informações nas pontas dos dedos e podem ser usadas como ferramentas de proteção às vítimas desta violência.

Através da Ouvidoria, da Comissão de Ética, da Procuradoria, dos Comitês específicos à proteção dos trabalhadores, dos sindicatos, dos Simpósios, Conferências, cartilhas, dos Centros de Psicologia, do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), entre instrumentos de divulgação para serem inseridos nos sites das universidades, permite-se o primeiro contato e o reconhecimento do profissional sobre o engajamento desse instituto em abordar e ser resolutivo nas práticas de prevenção do assédio moral nas relações de trabalho.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO

Para alcançar os objetivos propostos e seguindo a descrição estabelecida nas bases introdutórias deste estudo, tratou-se de uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando-se dos procedimentos bibliográficos, documentais e da técnica de coleta de dados de *benchmarking* combinada com uma estatística descritiva.

Para Severino (2016), pode-se considerar como pesquisa exploratória aquela que busca se aprofundar, compreender e identificar características e objetivos atrelados a um determinado contexto, temática, nesse caso, ao enfrentamento do assédio moral, para construção de indicadores que permitam a medição de um desempenho, de uma análise.

Em complemento, Marconi e Lakatos (2017) orientam que é descritiva aquela pesquisa que busca, por meio de um estudo, registrar, analisar e interpretar dados e fatores concernentes à temática estudada com determinado período e critério estabelecido.

Entendendo que o estudo prévio sobre um assunto abre um leque de opções para que o pesquisador possa nortear e trazer novas diretrizes, que sejam significativas à pesquisa e ao meio no qual ele está inserido, utilizou-se da pesquisa bibliográfica de forma a contemplar o objetivo específico deste trabalho, qual seja: “caracterizar as práticas de assédio moral nas relações de trabalho”.

Para isso, achou-se imprescindível adentrar nos clássicos literários para aprofundar o conhecimento sobre a temática. Portanto, foram estudados os livros intitulados: Assédio Moral – A violência perversa no cotidiano e Mal-Estar no Trabalho, ambos da conceituada pesquisadora francesa Marie-France Hirigoyen; A Loucura do Trabalho, do psicanalista, considerado o pai da psicodinâmica do trabalho, Christophe Dejours; Assédio Moral no trabalho, dos autores: Maria Ester de Freitas, Roberto Heloani e Margarida Barreto; Assédio Moral – Gestão por humilhação, também dos autores Roberto Heloani e Margarida Barreto.

Além dessas bibliografias, foram introduzidos à pesquisa autores relevantes que tratam do assunto assédio moral nas relações de trabalho, a partir de leitura e estruturação de resumos para construção de embasamento teórico de textos extraídos de periódicos indexados nas bases de dados *SciELO*, *Google Acadêmico*, *Scopus*, *Spell*, teses e dissertações (GIL, 2017).

Outrossim, por se tratar de uma temática que existem ditames legais e diretrizes nacionais para orientar as práticas relacionadas à prevenção do assédio moral, utilizou-se a

pesquisa documental, referenciando informações e orientações da Constituição Federal Brasileira, Organização Mundial da Saúde (OMS), Organização Internacional do Trabalho (OIT), Tribunal Regional do Trabalho (TRT), entre outros institutos relevantes.

De acordo com Pizzani *et al.* (2012), a realização do levantamento da literatura contribui de forma significativa para que se tenha uma maior compreensão do assunto estudado, apontando as iniciativas que estão sendo desenvolvidas, novas linhas de pesquisas, além de apresentar os mais representativos autores que têm desenvolvido estudos associados ao conteúdo.

Assim, após exposição geral da temática, o estudo procurou atender aos objetivos geral e específicos, adotando ainda a pesquisa documental, com análise embasada nas informações constituídas em sites oficiais das universidades escolhidas por esse estudo.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO DE ESTUDO

3.2.1 Universo do Estudo

As instituições que compuseram o levantamento de práticas preventivas sobre o assédio moral nas relações de trabalho foram as Universidades associadas ao mestrado profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP).

No intuito de capacitar profissionais cientificamente e tecnicamente para que possa exercer melhorias na gestão pública como um todo. Como objetivos, a Rede pretende:

1) Capacitar profissionais para o exercício da prática administrativa avançada nas organizações públicas; 2) Contribuir para aumentar a produtividade e a efetividade das organizações públicas; e 3) Disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública (PROFIAP, 2021, p. 3)

O PROFIAP é constituído por vinte e uma universidades associadas à Rede, espalhadas pelas cinco regiões do Brasil. Portanto, fizeram parte do universo do estudo as seguintes instituições:

- FURG - Universidade Federal do Rio Grande
- UFAL - Universidade Federal de Alagoas
- UFCG - Universidade Federal de Campina Grande
- UFERSA - Universidade Federal Rural do Semi-Árido
- UFF - Universidade Federal Fluminense
- UFG - Universidade Federal de Goiás

- UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados
- UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora
- UFMS - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
- UFPel - Universidade Federal de Pelotas
- UFPI - Universidade Federal do Piauí
- UFRPE - Universidade Federal Rural de Pernambuco
- UFS- Universidade Federal de Sergipe
- UFSJ - Universidade Federal de São João del Rei
- UFT - Universidade Federal do Tocantins
- UFTM - Universidade Federal do Triângulo Mineiro
- UFV - Universidade Federal de Viçosa
- UNIFAL - Universidade Federal de Alfenas
- UNIR - Universidade Federal de Rondônia
- UNIVASF - Universidade Federal do Vale do São Francisco
- UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

3.2.2 Amostra e critérios de inclusão e exclusão

Para atingir uma padronização nos resultados encontrados, foi realizado um levantamento inicial no dia 4 de maio de 2021. Utilizou-se o campo de busca das vinte e uma universidades associadas à Rede PROFIAP, a partir do termo geral “Assédio Moral”, chegando-se a uma amostra inicial por instituição. Conforme a descrição do Quadro 9, os resultados foram disponibilizados por universidade/região.

A partir desse levantamento inicial, verificou-se que algumas universidades possuíam uma amostra divergente da realidade, apontando para superestimação de seus resultados decorrentes da existência de repositórios de trabalho de conclusão de curso, dissertação e tese, sendo computados na pesquisa por possuírem o termo “assédio moral” em seus conteúdos.

Quadro 9 – Levantamento de documentos sobre assédio moral

REGIÃO	UNIVERSIDADE	RESULTADOS
NORDESTE	UFS	27
	UFAL	165
	UFCG	2
	UFERSA	2
	UFRPE	5
	UNIVASF	10
	UFPI	7
NORTE	UNIR	1
	UFT	63
CENTRO-OESTE	UFG	9
	UFMS	14
	UFGD	225
SUDESTE	UFV	0
	UNIFAL-MG	64
	UFJF	891
	UFSJ	97
	UFTM	6
	UFF	12
SUL	FURG	13
	UFPEL	527
	UTFPR	54

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Além desse viés, outras publicações existentes não faziam parte do escopo da pesquisa e precisariam ser descartados da amostra final. Destarte, partiu-se para a construção de critérios de inclusão e exclusão para inserir cada ferramenta válida ao estudo, conforme Quadro 10:

Quadro 10 – Critérios de inclusão e exclusão

CRITÉRIOS DE INCLUSÃO	CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO
Assédio moral nas relações de trabalho	Assédio moral nas relações estudantis
Assédio moral entre chefias	Assédio moral nas relações aluno/professor
Assédio moral vertical, horizontal, misto e organizacional dentro do trabalho	Violência doméstica
Assédio moral entre profissionais de mesma hierarquia	Seminário voltado para estudantes
Assédio moral no Hospital Universitário, relacionado aos trabalhadores	Encontro de Iniciação Científica
Assédio moral entre residentes	TCC/Dissertações/Teses
Relatórios de Gestão, constando assédio moral no trabalho	Repetição de informação e/ou evento
Meios de Comunicação, constando assédio moral no trabalho	Teleassédio moral
Cartilhas sobre assédio moral no trabalho	Plano Didático - Pedagógico de Curso
Regulamentação referente ao assédio moral	Projeto de PIBIC – extensão em geral
Assédio moral apontado pelos sindicatos dos trabalhadores	Encontro de Iniciação Científica
Campanhas contra o assédio moral	Campanha Eleitoral
	Progressão por Capacitação Profissional

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio do campo de busca dos sites institucionais das Universidades do PROFIAP com o descritor "assédio moral", de modo que se pôde gerar uma planilha com demonstrativo quantitativo de todas as documentações identificadas com a temática por Instituição estudada.

É importante destacar que o levantamento geral dos dados quantitativos foi realizado no dia 04 de maio de 2021 para atenuar os vieses nos achados da pesquisa. Posteriormente, foi realizada leitura flutuante de todos os resultados para análise quanto à convergência do escopo do trabalho.

Em seguida, foram criados critérios de inclusão e exclusão para que documentações, por exemplo, voltadas ao educando, não compusessem a amostra final, haja vista se tratar de uma pesquisa voltada ao assédio moral no trabalho.

Após a criterização, pôde-se obter a amostra final da pesquisa para efetivar a descrição dos eventos que demonstrassem como as Universidades estavam atuando no combate ao assédio moral.

Para melhor visualização dos eventos identificados, construíram-se quadros com ano, nome e classificação, dividindo-se por Universidades.

Apesar dos avanços tecnológicos e da facilidade de se ter determinada informação, nem sempre o site oficial da Instituição localiza o servidor ou terceirizado naquilo que ele busca, principalmente, quando se trata de assuntos mais delicados e que mostram certa resistência de serem publicizados, assim como preconiza a Constituição Federal.

O desenvolvimento técnico, científico e informacional, além de possibilitar a pesquisa supracitada, paramenta as universidades na disponibilização de informações e meios relevantes de comunicação com a sociedade e seus trabalhadores. Esse meio pode ser exemplificado através dos sites oficiais dessas instituições.

Assim, a partir de uma busca simples no campo de pesquisa pôde-se sintonizar determinada temática à universidade, conhecendo a estrutura fornecida, os órgãos vinculados, as comissões e ouvidorias existentes; reconhecer o setor de recursos humanos e verificar como está sendo sua atuação, ou seja, vislumbrar, mesmo que superficialmente, toda sistemática utilizada por essa instituição.

Considerando as estratégias de combate ao Assédio Moral, foram estabelecidas as práticas que seriam identificadas e o que se contemplava em cada uma delas, conforme Quadro 11:

Quadro 11 – Prática x estratégias de combate ao assédio moral

Prática	Estratégias de combate ao assédio moral
Eventos	Seminário, oficina, congresso, conferência, simpósio, pitstop, Reunião, palestra, rodas de conversa, jornada, painel, encontro, seminário, artigo, protesto.
Canais e Material de divulgação	(Banner digital, panfleto, folder, TV, yotuber, instagram, facebook, podcast, ouvidoria, links de ouvidoria, perguntas frequentes, ferramenta, livro, documentos informativos lançados, notas de informes (esclarecimento, notícias, carta aberta), entrevista
Curso e minicursos	
Projetos e Programa	
Comitê/Comissão/ Núcleo	
Relatórios e Plano de Gestão	Audiência, plano anual
Reuniões	Reuniões, sessões ordinárias, atas, greve
Comitê/Comissão/ Núcleo	
Pesquisa institucional	Formulário de acolhimento
Campanha	
Cartilha	
Resolução	
Programa de integridade Nacional	
Política	

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Em seguida, a coleta dos dados teve o cruzamento da prática ou estratégia adotada, relacionando-a ao quantitativo que cada universidade possuía.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta, foi realizada uma filtragem dos dados e, por sua vez, tratamento dos mesmos, por meio da elaboração de tabelas e gráficos com o auxílio do editor de planilhas *Microsoft Excel*, *Software Livre R*: aplicação estatística, no intuito de se fazer uma apuração e interpretação detalhada dos dados obtidos.

3.4.1 Exploração das práticas e *Benchmarking*

A exploração e descrição dos achados em cada site, considerando a realização de um processo de *benchmarking*, ou seja, uma seleção das melhores práticas identificadas com vistas à construção de parâmetros e diretrizes para as Instituições que necessitam se inserir no paradigma do combate e prevenção ao assédio moral.

Para adotar o *benchmarking*, observaram-se quais eventos eram recorrentes naquelas Universidades que evidenciaram um maior índice e se destacaram no rol da Rede Profiap como Instituições educativas que implementaram práticas preventivas relevantes e duradouras no combate ao assédio moral.

Adequando-se à fase final do *benchmarking*, a saber, a implementação, a partir dessa observância, foi estruturado um plano de ação preventivo e de combate ao assédio moral no trabalho como produto educacional à Universidade Federal de Campina Grande, que poderá servir de inspiração para que outras instituições possam adotar e ampliar suas iniciativas em prol da erradicação desse abuso moral.

3.4.2 Criterização

Posteriormente à definição das práticas e dos itens que a englobam, foram quantificados e atribuídos critérios, considerando a temporalidade e durabilidade da ação e seu nível de impacto: “Importante” (para aquelas práticas pontuais e de curto prazo), “Muito Importante” (para aquelas práticas de médio prazo e que possuem um caráter mais duradouro) e “Extremamente Importante” (para aquelas práticas que tinham um impacto mais duradouro de

longo prazo dada à sua característica de permanência e importância para a mudança das práticas preventivas de assédio moral adotadas).

Estando com a amostra final organizada, buscou-se classificar os achados a partir da temporalidade, qualificando como “Importante”, “Muito Importante”, “Extremamente Importante”

Com isso, no Quadro 12, foi demonstrado cada prática identificada e a associação como esses critérios se estabeleceram no processo metodológico para o alcance dos resultados da pesquisa.

Quadro 12 – Prática identificada x critério utilizado

Prática identificada	Critério utilizado
Evento	Importante
Relatórios e Plano de Gestão	
Curso e minicursos	
Reuniões	
Canais e material de divulgação	
Comitê/Comissão/ Núcleo	Muito importante
Projetos e Programa	
Pesquisa institucional	
Campanha	
Cartilha	Extremamente importante
Resolução	
Programa de integridade Nacional	
Política	

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Referenciando a temporalidade e sua criterização, foram desdobrados em pesos equivalentes ao grau de importância de cada estratégia utilizada, verificados no Quadro 13:

Quadro 13 – Temporalidade x criterização x pontuação

Temporalidade (definida de acordo com o evento)	Criterização	Pontuação
Curta duração	Importante	Peso 1
Média duração	Muito Importante	Peso 2
Longa duração	Extremamente Importante	Peso 3

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

3.4.3 Estatística descritiva e *Ranking*

Em seguida, utilizou-se a estatística descritiva para sumarizar e descrever o conjunto de dados identificados, a partir dos critérios citados, estabelecendo pesos de acordo com seu nível de importância considerado, dando 100 à universidade que possuía um maior número de práticas que, combinado com os pesos para cada item, obtiveram-se gráficos demonstrativos com as universidades, que se destacaram, permitindo uma análise comparativa daquelas que possuíam uma maior atuação no combate ao assédio moral.

Para construção dos gráficos, utilizou-se o peso 1 para atribuir o todo da amostra, sendo distribuídos em seis partes iguais, alcançando-se a média ponderada, de acordo com a importância do evento:

Quadro 14 – Peso para média ponderada x criterização

Pesos para média ponderada	Criterização
$1/6 = 0,166$	Importante
$2/6 = 0,333$	Muito Importante
$3/6 = 0,5$	Extremamente Importante

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

A partir das médias ponderadas, pode-se calcular a pontuação das Universidades por criterização e, ao final, sendo somados, permitiram o *ranking* dessas Instituições de Ensino. O detalhamento das médias ponderadas pode ser observado no Apêndice B.

Com isso, teve-se como achado a sintetização de um *benchmarking*, representada em gráficos, que demonstraram um *ranking* entre as Instituições, e de quais delas possuíam uma maior aderência do combate ao assédio moral pela universidade, permitindo uma visão global da variação desses valores, sua organização, a descrição dos dados e uma análise comparativa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE SITUACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

4.1.1 Histórico

Anteriormente à análise dos dados, buscou-se diagnosticar como o *lôcus* da pesquisa se apresenta no que diz respeito ao cerne da pesquisa: o enfrentamento e combate ao assédio moral no trabalho.

A Universidade Federal de Campina Grande teve sua história atrelada à construção da Escola Politécnica de Campina Grande, em 1952, dando início à educação superior, com a criação da Faculdade de Ciências Econômicas em 1955. Em 1970, tornou-se parte da UFPB, desmembrando-se, em 09 de abril de 2002, a partir da Lei nº 10.419 (UFCG, 2021).

Nesse período, já possuía estrutura *multicampi*, com suas unidades acadêmicas e departamentos administrativos instalados nas cidades de Campina Grande, Patos, Sousa e Cajazeiras; ofertando 29 cursos de graduação, 8 programas de pós-graduação, 13 mestrados e 9 doutorados, dispondo de 1570 vagas para ingressos através do vestibular (UFCG, 2021).

Atualmente, a UFCG (2021) possui 7 *campi* universitários, 11 centros de ensino, 77 cursos de graduação, 47 programas de pós-graduação - com 34 mestrados e 13 doutorados -, 16.971 alunos na graduação e 3.288 alunos na pós-graduação - 2.423 mestrandos e 865 doutorandos, ofertando 4.685 vagas de ingresso na graduação por meio do Sistema de Seleção Unificado (SiSU). Na Figura 2, pode ser vista a subdivisão entre os municípios que compõem os Centros vinculados à UFCG, além da representatividade numérica da UFCG relacionados ao quantitativo de *campi*, cursos, estudantes, servidores, dentre outros:

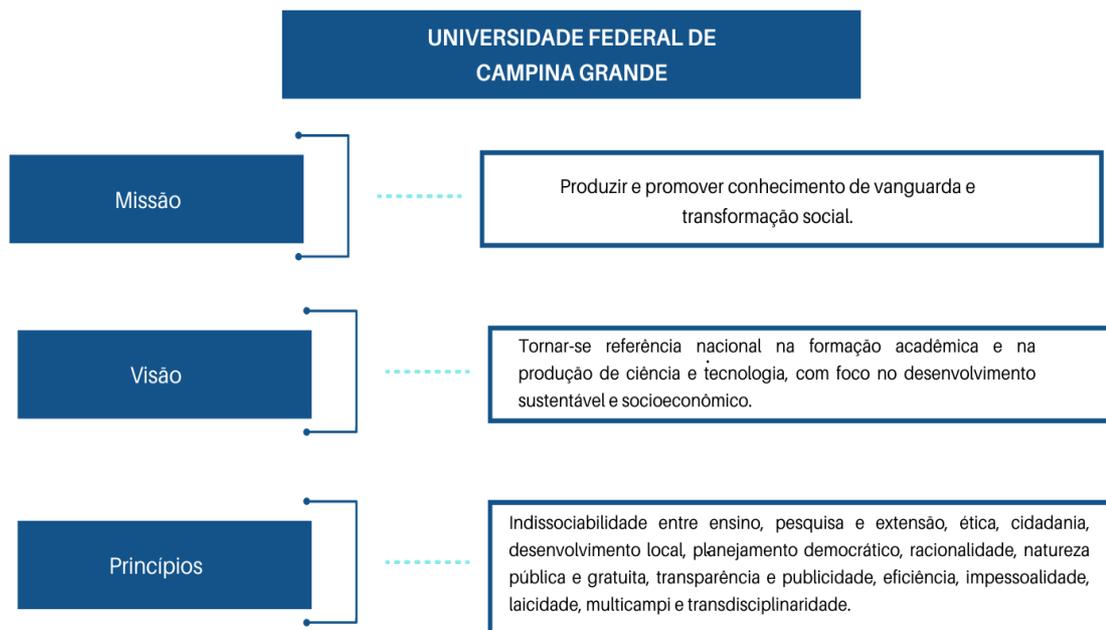
Figura 2 – UFCG em números



Fonte: Site Institucional da UFCG.

Além disso, pode-se observar, na Figura 3, a demonstração da missão, visão e os princípios da Instituição estudada:

Figura 3 – Missão, Visão e Princípios da Instituição



Fonte – (UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, 2018)

No que concerne aos valores institucionais da UFCG, pode se destacar que uma boa parte deles tem relação direta ou indireta com questões que podem prevenir o assédio moral:

- Respeito à pessoa enquanto indivíduo, cidadão, membro da Instituição e da comunidade externa;
- Respeito à diversidade de pensamento, assegurando a pluralidade de opiniões;
- Convivência na diversidade, de tal modo que sejam respeitadas as diferenças e as divergências;
- Disseminação de todas as formas de conhecimento pertinentes à Instituição, democratizando continuamente o acesso;
- Produção e inovação de conhecimentos científicos e tecnológicos que respondam às demandas sociais;
- Compromisso com a sua missão e os seus objetivos, privilegiando-a em detrimento de interesses particulares individuais ou de grupo (grifos nossos)

Destaca-se que os valores dialogam com o assédio moral, quando em seus valores, é estabelecido que se deve ter respeito ao indivíduo, às diferenças de pensamentos e opiniões, priorização de direitos coletivos em detrimento de interesses individuais. Além disso, observa-se que, ao se propor a socialização de conhecimentos, também, tem relação com essa pesquisa

que defende o estímulo à ampliação de estratégias e mecanismos de divulgação de canais relacionados ao enfrentamento do assédio moral a Instituição.

A integridade foi instituída de forma obrigatória pelo Decreto nº 9.203/2017, que busca instituir “medidas institucionais para prevenção, identificação e punição de fraudes e atos de corrupção” (Art. 19 do Decreto nº 9.203/2017).

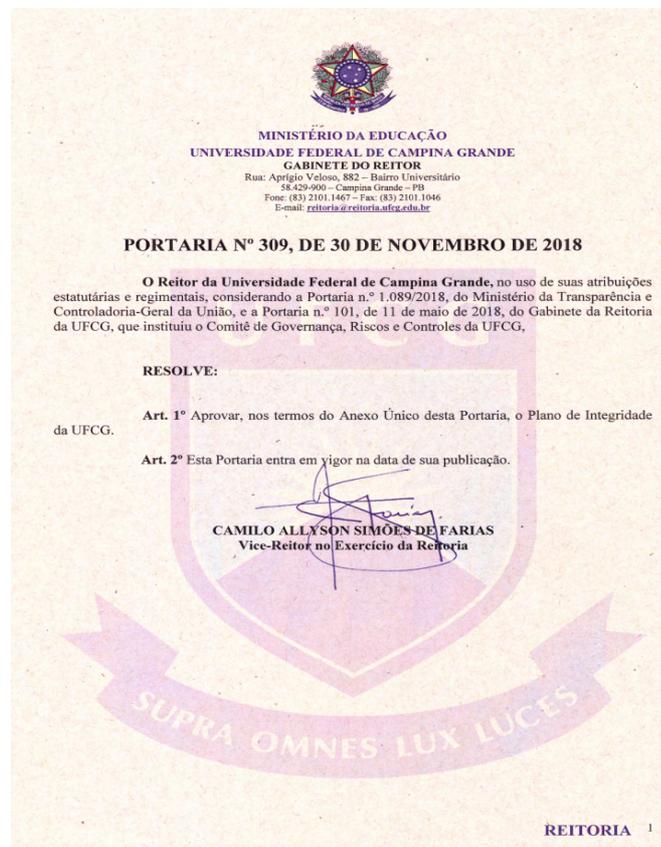
Diante disso, foi criada a Portaria nº 309, de 30 de novembro de 2018, que aprovou o Plano de Integridade da UFCG, conforme Figura 4.

Em 2018, também, foi instituída a Portaria nº 101, de 11 de maio de 2018, do Comitê de Governança, Riscos e Controle, que dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade do Ministério da Cultura.

Considera-se a instituição destas portarias medidas de impacto no âmbito do escopo do presente estudo, já que atuam no âmbito do acompanhamento e do fortalecimento das linhas de defesa da Governança da Instituição para atenuar problemas institucionais e os riscos de ocorrência, subsidiando, inclusive, órgãos externos de controle.

Na Figura 4, observa-se a Portaria nº 309/2018, que aprova o Plano de Integridade da UFCG, que institui e aprova o Plano de Integridade da UFCG:

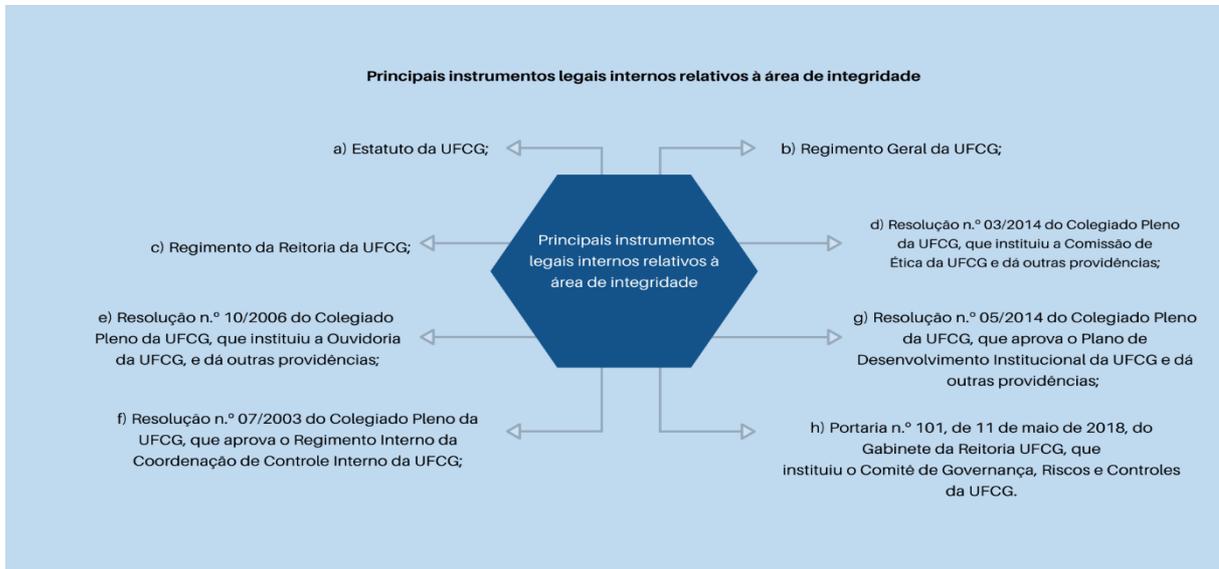
Figura 4 – Portaria nº 309/2018, que aprova o Plano de Integridade da UFCG



Fonte – (UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, 2018)

Na Figura 5, pode-se observar os principais instrumentos legais internos que se referem à área de integridade.

Figura 5 – Principais instrumentos legais internos relativos à área de integridade



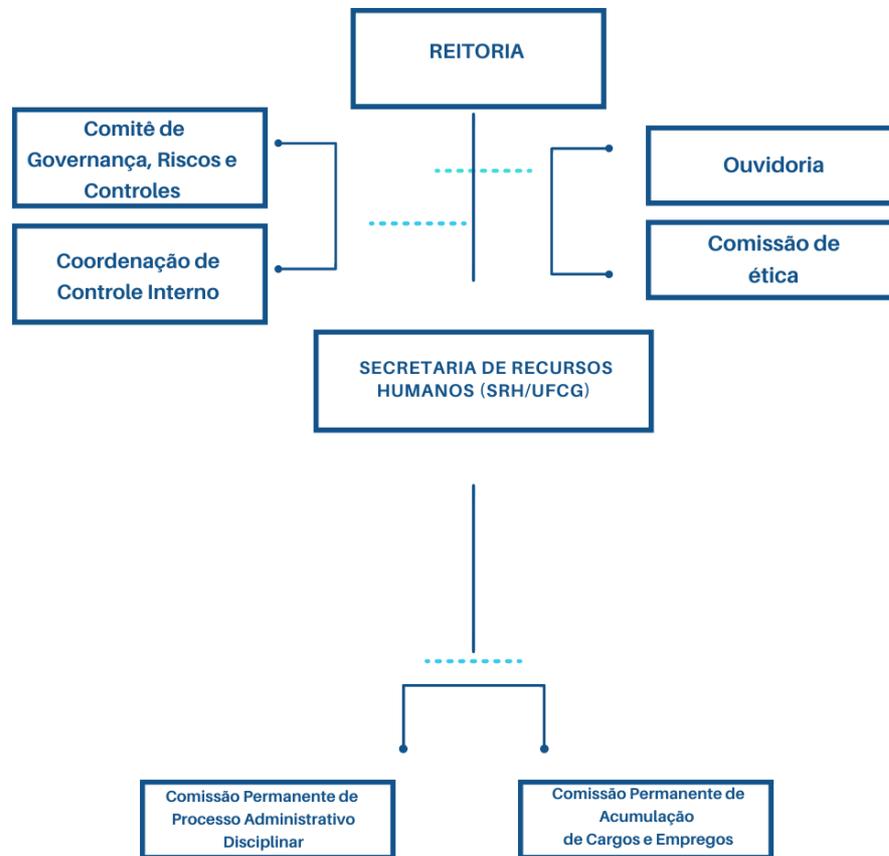
Fonte – (UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, 2018)

Anteriormente à análise dos dados, buscou-se diagnosticar como o *locus* da pesquisa se apresenta no que diz respeito ao seu cerne: o enfrentamento e combate ao assédio moral no trabalho.

Em 2020, foram identificadas ações incipientes voltadas às discussões sobre o assédio moral, que foram divulgadas institucionalmente, a saber o I Seminário sobre Assédio no Ambiente Acadêmico e YouTube da UFCG. Daí decorre afirmar que são iniciativas que demonstram uma predisposição da Instituição em inserir, cada vez mais, essa temática no ambiente institucional (DADOS DA PESQUISA, 2021).

No entanto, é preciso considerar que, para haver uma maior efetividade, faz-se necessária a criação de documentos, que funcionem como instrumentos legais internos relacionados ao assédio moral como cartilha, regulamento, portarias, Comitês que demonstrem uma maior atuação e influência desta Instituição Educacional no combate ao assédio moral. No organograma, constante na Figura 6, apresentam-se as estruturas organizacionais que compõem a gestão da integridade no âmbito da UFCG:

Figura 6 - Estruturas de gestão da integridade



Fonte – (UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, 2018)

Diante disso, serão ressaltados o que abarcam esses órgãos no âmbito da UFCG.

Considerando se tratar de uma estrutura *multicampi*, a Reitoria tem a relevância na construção de diretrizes, políticas, planos e estratégias institucionais para nortear a atuação da Universidade.

Esse órgão tem um papel relevante para inserir/ampliar nos documentos e estruturas de gestão organizacional a abordagem do assédio moral, visando à sensibilização de gestores, socialização de conhecimento para os servidores e criação de medidas de acompanhamento e punição do assediador.

A ouvidoria é um órgão responsável por receber denúncias de possíveis irregularidades identificadas na Instituição. Em se tratando do assédio moral, esse órgão, dado o seu caráter de

resguardo do denunciante, é um espaço que gera confiança aos servidores que têm medo de realizar denúncias de suas chefias devido às questões de retaliação e perseguição.

Diante disso, é possível observar que esse órgão pode criar campanhas que se relacionem às denúncias para encorajar os servidores a buscar seus direitos de bem-estar, saúde psíquica e física.

A comissão de Ética exerce sua atuação educativa e de apuração de possíveis infrações de um agente público, órgão ou setor, visando à promoção e o prevalectimento da ética e das regras de conduta dos servidores que compõem a Instituição. O caráter educativo da Comissão de Ética também se apresenta como estratégica para criação de medidas de enfrentamento do assédio moral.

O Comitê de Governança, Riscos e Controles foi instituído, na UFCG, por meio da Portaria nº 101, de 11 de maio de 2018. O mesmo é composto pela Alta Administração com representação do Reitor, Pró-Reitor de Ensino, Pró-Reitor de Pós-Graduação, Pró-Reitor de Pesquisa e Extensão, Pró-Reitora de Assuntos Comunitários, Secretário de Recursos Humanos, Prefeito Universitário, Pró-Reitora de Gestão Administrativo-Financeira, Gerente do Serviço de Tecnologia da Informação (UFCG, 2018).

Como se pode observar, os principais gestores estratégicos têm composto o Comitê de Governança, Riscos e Controles, o que se considera como favorável à implementação de iniciativas relacionadas à Governança e a Gestão de Riscos e Controles, pois, além da vivência e relevância na atuação institucional, as medidas propostas tendem a ter uma maior aderência.

O Comitê de Governança, Riscos e Controles possui os atributos de estruturar, executar e monitorar o Programa de Integridade na UFCG (UFCG, 2018).

Desse modo, a importância desse Comitê para o assédio moral é significativa, pois o acompanhamento da efetividade da integridade estimula a garantia de que as diretrizes expressas em documentação sejam materializadas na prática e observados sistematicamente os riscos que as Instituições possuem que o impeçam de cumprir o alcance dos seus resultados.

É sabido que o assédio moral é danoso ao servidor, à sociedade, ao ambiente organizacional e a todos que são envolvidos diretamente e indiretamente com os impactos socioemocionais causados à vítima.

Diante disso, configura-se como risco um ambiente propício ao assédio moral, uma vez que impacta na saúde e qualidade de vida do servidor, na sua produtividade, no clima organizacional, em afastamentos, licenças, desmotivação (COSTA, 2018).

Sugere-se, com isso, que o Comitê Governança, Riscos e Controles, caso não estejam sendo adotadas medidas de enfrentamento e combate ao assédio moral, busque desenvolver

ações que reconheçam o assédio moral como risco à sociedade impactada com os resultados da Instituição.

Além disso, têm-se as comissões Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar e Comissão Permanente de Acumulação de Cargos e Empregos que compõem a gestão de integridade. A primeira comissão tem relação com o escopo da pesquisa, pois, a partir dela, são realizadas investigações, escutas, reunião de provas das denúncias e julgamentos das ocorrências e denúncias que se transformaram em processo administrativo disciplinar.

A Secretaria de Recursos Humanos também abarca relações com o combate ao assédio moral, pois tem em seu escopo de atuação questões como qualidade de vida, saúde do servidor, clima organizacional e subsídios a uma gestão de pessoas qualificada.

Observou-se que, na área de Recursos Humanos da Instituição, vêm sendo desenvolvidas ações pontuais, como os eventos, acima mencionados, relacionadas à mobilização e discussão da temática. No entanto, tendo em vista que o assédio moral necessita ser, no âmbito da organização em estudo, transformada em uma preocupação que integre a cultura da organização, é reconhecida uma necessidade de ações permanentes de baixo, médio e grande impacto ao servidor e à Instituição.

Observou-se com iniciativas favoráveis à prevenção e combate do assédio moral, o órgão da CGU, a Procuradoria Geral Federal, que encabeçou os eventos que compuseram o I Seminário sobre Assédio no Ambiente Acadêmico e *YouTube* da UFCG.

Além das insuficientes atuações da instituição frente à prevenção e combate do assédio moral no trabalho, em pesquisa realizada preliminarmente e pautado na Lei nº 12.527/2011 –, a Lei Geral de Acesso a Informações Públicas, pôde-se encontrar Requerimento de Informação acerca do “assédio e violência de gênero dentro da UFCG, petitionado por pesquisadora doutora, no dia 12 de dezembro de 2020, por meio do Sistema Eletrônico de Informação - SEI nº 23546.063631/2020-20, sendo solicitadas respostas ao questionário de sua pesquisa.

O questionário formulado pela autora da pesquisa continha 16 perguntas relacionadas à temática supracitada, portanto, de relevância significativa para dar sustentação à análise situacional da UFCG, na atual dissertação, apesar de terem aspectos distintos quanto ao público, compuseram-se, em parte, das práticas de assédio moral.

O processo foi tramitado pela ouvidoria geral, Comissão Permanente de Procedimento Administrativo disciplinar, Gabinete da Reitoria, Coordenação de Legislação e Normas e Comissão de Ética. No entanto, foi respondido apenas pelo último órgão, que, de forma promissora, conseguiu atender à demanda da requerente.

No Quadro 15, foram destacados apenas dois pontos importantes para o conhecimento e reflexão da gestão com um todo no enfrentamento do assédio moral.

Quadro 15 – Questionário submetido à Instituição

Questionamentos	Informações concernentes à Comissão de Ética na UFCG
Há iniciativas institucionais da Universidade informando o passo a passo para a denúncia de assédio sexual e/ou moral e violência de gênero? Se sim, quais são? Essas iniciativas encontram-se no site oficial da Universidade? Quais os endereços digitais? Existe outra forma de obter estas informações?	Ainda não estabelecida rotina pública no portal da UFCG para consolidação de denúncias (a página da comissão está em construção). Por outro lado, possui o endereço eletrônico comissao.etica@ufcg.edu.br para onde podem ser encaminhadas.
Há iniciativas institucionais da Universidade conscientizando sobre assédio sexual e/ou moral e violência de gênero? Se sim, quais são? Essas iniciativas encontram-se no site oficial da Universidade? Quais os endereços digitais? Existe outra forma de obter estas informações?	Temos conhecimento de iniciativas institucionais de conscientização, tais como palestras e seminários, mas não promovidos pela Comissão de Ética. Importante registrar que a Comissão é composta por três membros titulares e três suplentes, contando apenas com uma secretária executiva, o que tem inviabilizado ações outras que não análise de processos, ainda que se planeje ações educativas sobre esses temas bem como outros relativos a desvios de comportamentos éticos no âmbito da instituição.

Fonte – SEI (2020)

O primeiro fator a ser esclarecido é que a Comissão de Ética teve a disponibilidade e responsabilidade de atender ao pedido de informação, respaldado e garantido por lei específica. Em seguida, verificou-se, na resposta do primeiro questionamento, que não há uma padronização, no portal da UFCG, do percurso a ser seguido para denúncia por aquele que é vítima do assédio moral, dificultando o acesso de quem sofre com a violência às redes de apoio existentes na instituição.

O outro fator, verificado na segunda resposta do questionamento, ganha força ao ser comparado com as ferramentas utilizadas pela UFCG no enfrentamento ao assédio moral, contabilizadas e divulgadas em 2 eventos, o que significa a falta de continuidade nas ações relacionadas à temática. Além disso, a Comissão de Ética revela que o quantitativo de trabalhadores está aquém das responsabilidades desse setor, o que impede que ações preventivas sejam construídas por esse órgão.

Por fim, acrescenta-se que os setores, por onde foram tramitados o processo continuam sem dar resposta à requerente e, portanto, à sociedade como um todo.

4.2 ANÁLISE DAS UNIVERSIDADES ASSOCIADAS AO PROFIAP

Na presente seção, realizou-se a análise e discussão dos achados da pesquisa, mediante consulta aos sites das universidades associadas ao PROFIAP na busca de estruturar um processo de *benchmarking* para levantamento das melhores práticas e estratégias de prevenção ao enfrentamento do assédio moral nas instituições de Ensino Superior analisadas. O processo de *benchmarking* foi realizado, considerando as 21 universidades que compõem o PROFIAP.

O termo geral utilizado para a pesquisa foi “Assédio Moral”. Da amostra geral pesquisada, duas delas, ou seja, a Universidade Federal de Viçosa - UFV e a Universidade Federal São João del-Rei - UFSJ não compuseram o rol de análise de resultados, pois na primeira nenhum resultado foi encontrado e, na segunda, os achados fugiram do escopo da pesquisa.

Apesar dessas instituições não oferecerem conteúdos nessa temática, não se pode afirmar que elas não tenham desenvolvido projetos ou normas de enfrentamento às práticas de assédio moral. Todavia, a metodologia utilizada no estudo não qualificou produção condizente com a criterização e objetividade da pesquisa.

Após etapa exploratória, das publicações amostras iniciais e suas qualificações, ressalta-se que, somente a partir dos critérios de inclusão e exclusão, constituíram-se os resultados como válido ou não para comporem a amostra final, conforme o Quadro 16:

No dia 04 de maio de 2021, foi feito o levantamento com o termo assédio moral no campo de busca de todas as Universidades e, em seguida, foram utilizados os procedimentos metodológicos já mencionados, alcançando-se os resultados de amostra final dispostos no Quadro 16.

Seguindo-se a pesquisa inicial do termo geral e, posteriormente, refinando-se por meio dos critérios de inclusão e exclusão, formataram-se os resultados que foram descritos individualmente, a seguir, para caracterização do *benchmarking* das universidades do PROFIAP.

Quadro 16 – Amostra final

REGIÃO	UNIVERSIDADE	RESULTADOS
NORDESTE	UFS	11
	UFAL	41
	UFCG	2
	UFERSA	2
	UFRPE	3
	UNIVASF	8
	UFPI	2
NORTE	UNIR	1
	UFT	9
CENTRO-OESTE	UFG	14
	UFMS	9
	UFGD	12
SUDESTE	UFV	0
	UNIFAL-MG	7
	UFJF	11
	UFSJ	0
	UFTM	3
	UFF	9
SUL	FURG	9
	UFPEL	18
	UTFPR	25

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A seguir, foram caracterizadas as ações de *benchmarking* identificadas no enfrentamento ao assédio moral nas Universidades do PROFIAP.

4.2.1 Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

Descrevendo e analisando a UFCG, foram geradas duas ferramentas importantes ao combate à violência tema desta pesquisa. Percebeu-se que uma estratégia de sensibilização foi implementada, no dia 20 de outubro de 2020, quando houve “I Seminário sobre Assédio no Ambiente Acadêmico”, realizado pela Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários, em parceria com a Procuradoria Federal da UFCG, sendo apresentado através do canal de *YouTube* da UFCG. O evento foi intermediado por Dr. Carlos Nitão Loureiro - Procurador Federal da UFCG e contou com a participação, em mesa virtual, da professora Izaura Santiago que ministrou sobre “Não Deixe a Violência Passar de Boa: experiências de campanha de combate ao assédio

moral na UFBA”; do Procurador Federal da IFRS, Albert Caravaca, dialogando sobre “Consequências jurídicas do assédio moral”; e da Daiane Araújo Lopes - Presidenta do DCE/UFCG, falando sobre “As interfaces da relação de assédio moral sob a perspectiva discente”.

Diante do achado, considerou-se relevante a parceria desenvolvida com uma Instituição da área jurídica para evidenciar os desdobramentos jurídicos com a prática de assédio moral, que, por vezes, está entre os trabalhadores sem que se perceba e saiba combater, acarretando a permanência de prejuízos psicológicos ao servidor e a ausência de ações punitivas e preventivas capazes de atenuar e, até mesmo, inibir práticas de assédio moral (SOBOLL, 2017).

Todavia, mesmo que ações relacionadas à saúde do servidor possam ser adotadas, no que diz respeito à temática assédio moral, quando considerada sua temporalidade, configuram-se como pontuais aquelas que não realizem desmembramentos em outras ações mais efetivas e corriqueiras na busca de uma transformação cultural em prol de um ambiente mais saudável ao servidor como campanhas de médio prazo ou instrumentos educativos (DAMASCENO, 2015).

Como *benchminkg* dessa ação, propõe-se ampliar a parceria e o direcionamento à área jurídica da instituição, dada à possibilidade de sanar dúvidas e coibir ações a partir da percepção das consequências legais causadas.

Dito isto, tem-se a descrição do Quadro 17 que resume as práticas de enfrentamento ao assédio moral utilizadas pela UFCG:

Quadro 17 - Universidade Federal de Campina Grande

ANO	NOME	CLASSIFICAÇÃO
2020	I Seminário sobre Assédio no Ambiente Acadêmico	Evento
2020	<i>YouTube</i> da UFCG	Canais e Material de divulgação
Total		2

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

4.2.2 Universidade Federal de Alagoas (UFAL)

Iniciada leitura e aplicação dos critérios de inclusão/exclusão, restaram como amostra final 41 (quarenta e uma) ferramentas de prevenção contra o assédio moral realizadas e divulgadas pela instituição.

No dia 10 de dezembro de 2010, aconteceu um debate sobre assédio moral no trabalho, iniciando-se com o Seminário de Saúde do Servidor. A palestra “Assédio Moral: violência e

sofrimento no mercado de trabalho” foi ministrada pelo professor da Universidade Pontifícia de Brasília, Douglas Martins Souza.

Todo manifesto informativo em torno de uma problemática é relevante e precisa ser o ponto inicial para a prevenção de maiores conflitos. De acordo com Hirigoyen (2017), a primeira fase para pautar uma intervenção efetiva é gerar informação e sensibilização de todos os trabalhadores sobre a temática assédio moral, estimulando-se a existência de debates públicos que tenham alcances relevantes dentro das instituições e ultrapassem seus muros.

No dia 22 de dezembro de 2010, foi disposto o Relatório do IV Encontro do Servidor, realizado entre os dias 14 e 15 de outubro de 2010. E, como sugestão de atividades para compor o encontro do ano seguinte, foram indicadas palestras sobre a temática assédio moral.

Nesse sentido, observa-se como um *benchmarking* a ser captado pelas organizações visando à continuidade e discussão dos temas, a estratégia de gerenciar os eventos captando ideias e sugestões para o evento do próximo ano, já possibilitando a ideia de continuidade dos estudos.

Em 2011, a Edufal divulgou as obras contempladas pelo Edital da V Bienal Internacional de Livros de Alagoas. Dentre elas, o livro “Assédio moral: o mal-estar no trabalho” de autoria de Vivianny Kelly Galvão. Decorre que o estímulo à produção científica sobre a temática também pode ser considerada uma importante iniciativa de socialização e estímulo à pesquisa sobre o tema pelos servidores.

Outra iniciativa identificada foi a Prestação de Contas Ordinárias Anual – Relatório de Gestão exercício 2016. Dentre as atividades desenvolvidas, durante esse ano, destacou-se a realização do I Seminário de Prevenção e Combate ao Assédio Moral com um total de 28 servidores, concluindo sua formação de 5 horas. Além disso, foi disposto em Processos Correcionais – 05 Investigação Preliminares, dentre elas 01 foi de Suposto Assédio.

Quanto à existência e materialização de estudo investigativo em processos correcionais sobre uma possível punição e identificação de existência de assédio moral e a sua divulgação de informações não sigilosas, considera-se favorável para estimular a intimidação de novos agressores e observância dos existentes (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2013).

No dia 31 de agosto de 2016, membros da Reitoria reuniram-se com a Comissão do Sindicato dos Trabalhadores da UFAL (Sintufal). Entre os pontos debatidos, neste encontro, esteve o combate à precarização do trabalho e assédio moral e a qualificação dos servidores técnico-administrativos. Hirigoyen (2017) reforça a necessidade de se haver um porta-voz, dentro da instituição, que não esteja sujeito à hierarquia, pois as vítimas dessa violência não conseguem se defender sozinhas, e, por vezes, silenciam seus sofrimentos.

Esclarecer os protocolos legais é imprescindível para dar suporte à vítima do abuso, sendo necessário um trabalho de apoio coletivo. Pautado nisso, no dia 10 de maio de 2016, houve o I Seminário de Prevenção e Combate ao Assédio Moral, realizado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP). Dentro da programação, aconteceu a palestra intitulada “Assédio Moral e suas Implicações Legais”, ministrada por George Sarmiento, doutor em Direito. Em seguida, ocorreu mesa redonda com uma abordagem multidisciplinar sobre o tema, coordenada pelo psicólogo Flávio José Fernandes, pelo professor da Faculdade de Medicina, Gerson Odilon; Patrícia Vieira, psicóloga e Maria Zélia Araújo, enfermeira.

O encerramento do seminário aconteceu com a apresentação do Projeto de Prevenção e Combate ao Assédio Moral na UFAL, realizada pela assistente social Maria da Conceição Clarindo, integrante da Coordenação de Qualidade de Vida no Trabalho, o que demonstra uma tendência de preocupação dessa Coordenadoria direcionada à temática.

Em novembro de 2017, foi disponibilizado o Relatório de Autoavaliação Institucional e das demais atividades da CPA/UFAL do ano 2016. No documento, foi realizada aplicação de questionário com vários aspectos a serem avaliados, dentre eles, a seguinte pergunta: “Em algum momento de trabalho na UFAL já vivenciei/vivencio situações que denotaram/denotam assédio moral no setor que estou lotado? O resultado revelou que 41% dos participantes responderam que “às vezes”, 6% responderam “na maioria das vezes” e 2% “sempre”. Nesse sentido, pode-se considerar esse indicador enquanto percentual moderado, fazendo necessárias ações nos 3 *Campi* da universidade de combate ao assédio moral, para os servidores, de modo geral, e para aqueles que estão exercendo cargo de gestão com adaptações a cada perfil.

Além do Relatório, foi divulgado o Processo de Contas Anuais - Exercício 2017. Nesse documento, constatou-se a atuação da Ouvidoria frente aos prazos de resolução de processos com denúncias ou reclamações da comunidade universitária que, dentre outros assuntos, possuíam o assédio moral e sexual. A análise final revelou que os prazos para respostas conclusivas de alguns processos foram extrapolados, evidenciando que a Universidade Federal de Alagoas não comprovou que tem utilizado a Ouvidoria da unidade como instrumento de melhoria da gestão.

Considera-se o ato de explicitar em relatório de contas anuais um *benchmarking* a ser destacado, pois se materializa em documentos institucionais a necessidade de se abordar a temática com maior profundidade. No entanto, a ausência de retorno e efetividade explícita da medida adotada pela ouvidoria pode impactar negativamente no estímulo a novas denúncias (LACOMBI, 2018; COSTA, 2018).

No mesmo ano, foi divulgado a Prestação de Contas Ordinárias Anual – Relatório de Gestão exercício 2017; destacando dois tipos processuais: Processo Administrativo Disciplinar (PAD) – Assunto: Supostas irregularidades envolvendo assédio moral (e afins), abuso de poder, postura pedagógica e uso indevido de bens materiais da instituição, Sindicância – suposta ocorrência de assédio moral.

No dia 30 de janeiro de 2017, foi disponibilizada, pela Ascom, entrevista com a reitora expondo ações do primeiro ano de gestão. A reitora fez um balanço positivo destacando apoio, transparência e desafios. Dentre eles, foi instituído o Fórum dos Técnicos – para ampliar o diálogo e a capacitação desses profissionais. No primeiro encontro, discutiu-se a política de qualificação, iniciando o debate sobre o assédio moral, através da realização de um seminário, o que demonstra a importância dada à temática e o interesse dos respectivos servidores.

No dia 06 de março de 2017, foi lançado o Comitê de Combate à Violência contra a Mulher, ao Racismo e à Homofobia, marcando a abertura da programação do dia da mulher. O evento foi promovido pela Coordenação de Qualidade de Vida no Trabalho da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFAL (CQTV/Progep) e se constituiu por diversas atividades.

Segundo a Reitora da UFAL, o Comitê é uma forma de institucionalizar o diálogo sobre violência contra a mulher, explicitando a necessidade de lutar contra o assédio moral, sexual e estupro na sociedade e nos espaços da universidade.

É possível afirmar o Comitê como uma prática destacada de *benchmarking*, pois possui um caráter mais duradouro e com melhores condições de planejamento de ações direcionadas ao enfrentamento do assédio moral no curto, médio e longo prazo (SOBOLL, 2017).

Foi realizada a 3ª Audiência Pública da UFAL (ano de gestão 2017), que tem o objetivo de consolidar um espaço de prestação de contas das ações e escuta da comunidade acadêmica. No evento, foram apresentadas as principais ações realizadas, no último ano, e a nota técnica de orçamento para o ano de 2018. Dentre as ações, destacaram-se seminários sobre assédio moral e sexual.

Outrossim, reunidos em assembleia, no dia 08 de junho de 2017, foi publicado Nota Pública de Repúdio à exoneração da Superintendente do HUPAA da UFAL, Maria de Fátima Siliansky de Andreazzi, realizada de forma arbitrária pela presidência da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), em Brasília, caracterizando-se, de tal forma, avanço da precarização e do Assédio Moral nos hospitais, menos democracia, além da perda de direitos e uma maior divisão de classe entre trabalhadores das universidades.

No dia 25 de outubro de 2017, houve a 4ª Reunião do Fórum de Saúde Mental da UFAL, com o objetivo de “fomentar e consolidar a contribuição da universidade para a rede de atenção

à saúde mental de Alagoas”. O evento contou com a participação da Coordenação de Qualidade de Vida no Trabalho (CQVT) e Unidade do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), que apresentou o Programa de Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual na UFAL.

Oportuno destacar que todo processo que capacita e educa membros internos das instituições sobre o enfrentamento do assédio moral repercute no fortalecimento ao combate dessa violência. Hirigoyen (2017) cita como segunda etapa de prevenção contra práticas de assédio moral a constituição e ensinamento de especialistas internos, envolvendo áreas sociais, da medicina, sindicatos e voluntários que façam parte de diferentes níveis de hierarquia da organização.

Por conseguinte, foi publicado o Relatório de Autoavaliação Institucional e das demais atividades da CPA/UFAL do Biênio 2017-2018. No referido documento, realizou-se aplicação de questionário com vários aspectos a serem avaliados, dentre eles, foi levantada a seguinte pergunta: “Em algum momento de trabalho na UFAL já vivenciei/vivencio situações que denotaram/denotam assédio moral no setor que estou lotado? Tendo como resultado 53% respondendo entre sempre, na maioria das vezes e às vezes. Os resultados do questionário, autoavaliação interna –Técnicos – 2018 também foram disponibilizados de forma separada por unidade.

Como complemento da segunda etapa de prevenção por Hirigoyen (2017), discorre-se que, além de treinamentos, deve-se haver dossiês educativos que incluam pesquisas realizadas sobre assédio, com o propósito de estimular os integrantes a darem continuidade aos debates e reflexões.

No dia 6 de dezembro de 2018, foi lançada a primeira Cartilha de Combate ao Assédio Moral e Sexual, fruto de um projeto em desenvolvimento, desde 2016, visando à criação de uma política institucional voltada para esse tema. A Cartilha faz parte de uma série de medidas de valorização e promoção da qualidade de vida no trabalho proposta pela Gestão da UFAL e teve como público-alvo docentes e técnico-administrativos.

Posteriormente, foi publicado o Relatório de Gestão 2018, enfatizando-se políticas e ações de fortalecimento e qualificação dos servidores, em destaque, o lançamento da primeira cartilha de prevenção e combate ao assédio moral (e sexual) na Universidade.

A cartilha é um instrumento de fácil acesso e compreensão, podendo ser utilizada como uma estratégia de sensibilização e instrumento de informações regulamentadas sobre a temática do assédio.

Com isso, considera-se a mesma uma iniciativa que pode ser adotada por todas as Instituições do PROFIAP como uma forma de socializar informações unificadas e de fácil compreensão, retratando-se como um *benchmarking* efetivo e de fácil implementação.

Além da Cartilha, houve uma palestra intitulada “Assédio moral e sua invisibilidade na cultura organizacional, diferenciação conceitual e sensibilização frente aos impactos do assédio na saúde psíquica!”, proferida pela psicóloga Alda Karoline Lima da Silva. Acredita-se que as discussões sobre a invisibilidade são mecanismos de estímulo à reflexão de o quão isenta ou atuante tem sido a instituição.

No dia 05 de março de 2018, a CQVT da PROGEPE iniciou uma programação voltada ao Dia Internacional da Mulher, neste evento, houve uma oficina com a temática assédio moral e sexual.

No dia 10 de setembro de 2018, houve a abertura do Seminário Conjuntura Política, Trabalho e Educação, no auditório da Reitoria. O evento foi promovido pela Associação dos Docentes da UFAL (ADUFAL), em parceria com o Centro de Educação (CEDU). Na programação, destacou-se a Mesa 4, com o tema: “Assédio moral no trabalho e adoecimento do trabalhador”, composta por Alda de Barros Araújo (TRT), Ruth Vasconcelos (UFAL) e coordenada por Maria Aparecida Oliveira (ADUFAL).

Para celebrar o Dia Mundial da Saúde, nos dias 04 e 05 de abril de 2018, houve uma programação voltada ao tema Saúde para todos, desenvolvida pela CQVT, a gerência do SIASS e da PROGEP. Dentre as atividades desenvolvidas, houve um *pit stop* sobre assédio moral, sexual e violência contra a mulher.

No dia 03 de maio de 2018, aconteceu o Seminário de Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual, no Hospital Universitário Professor Alberto Antunes (HUPAA) realizado pela PROGEP e por meio da CQTV, com intuito de elucidar as diversas nuances da prática de assédio nas relações de trabalho, além de enfatizar a relevância dos procedimentos administrativos e jurídicos que venham favorecer as investigações de denúncias.

Fazendo parte da programação da 70ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), a ADUFAL realizou o Simpósio Educação e Conjuntura, nos dias 19 e 20 de julho de 2018. Na programação, aconteceu a mesa redonda intitulada “Assédio moral no trabalho e adoecimento do (a) trabalhador (a), composta por: Jasiel Ivo, Consuelo Correia e Maria Aparecida B. Oliveira.

Em março de 2019, foi publicado o Plano Anual de Capacitação/2019, sendo divulgado, como evento interno direcionado ao servidor, o curso sobre Assédio Moral na modalidade presencial, direcionado ao I Semestre.

Em 2019, houve a publicação do Relatório de Gestão na forma de Relato Integrado (exercício 2019), que serve de instrumento de prestação de contas anual. O documento cita a elaboração e aprovação da Política de combate ao assédio moral, sexual e à discriminação, descrevendo como atividades desenvolvidas, no ano supracitado, as ações de prevenção ao assédio moral, sexual e formas de discriminação e preconceito, totalizando 15 eventos, sendo 6 audiências no Ministério Público do Trabalho.

A regulamentação, por meio de um ordenamento institucional e validada por gestores, possui condições de melhorar os impactos institucionais, sociais e aos servidores, minimizando fatores de risco psicossocial no trabalho e a formulação de estratégias organizacionais para inserir o enfrentamento do assédio moral como uma corresponsabilidade dos gestores e monitoramento pelos servidores (MARÍN; PIÑEROS, 2020).

Em 2019, foi publicado o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – 2019 – 2023, documento de planejamento e gestão institucional para o quinquênio, que determina as estratégias para alcançar os objetivos e missão da universidade. Nele, a CQVT destaca sua prioridade em realizar ações de promoção à saúde do trabalhador no combate ao assédio moral e sexual a nível institucional.

Com isso, observa-se um compromisso dessa Instituição, ao longo prazo, ao inserir em seu planejamento estratégico que tal *benchmarking* funciona como uma forma de assegurar e se comprometer, a longo prazo, com medidas relacionadas ao combate do assédio moral e sexual.

No dia 15 de julho de 2019, dentro da programação semanal UFAL e Sociedade, na rádioweb, foi realizada entrevista com Andréa Pacheco, coordenadora do Grupo de Pesquisa Frida Kalho – Estudos de Gênero, Feminismo e Serviço Social para discutir questões dos valores e moral relacionados ao gênero. Dentre os temas debatidos, a professora falou sobre a causa da naturalização do assédio moral na vida e na instituição. Por fim, alertou que o desafio da universidade é produzir conhecimento democrático para a sociedade.

No dia 24 de setembro de 2019, mês em que se comemora o “Setembro Amarelo: da escuta à rede”, na UFAL, houve uma programação com vários eventos abordando a campanha de prevenção ao suicídio. Na ocasião, foi realizada mesa redonda com o tema: “Assédio moral no trabalho, saúde mental e suicídio”, pautado na interdisciplinaridade e com as participações de enfermeira, professora e psicóloga.

É possível afirmar como fundamental tal abordagem, uma vez que vai ao encontro do que autores como Namie e Namie (2013) e Heloani e Barreto (2018), que revelam que as violências relacionadas ao assédio podem, em casos extremos, conduzir a pessoa ao suicídio e

problemas graves de saúde como síndrome de *burnout*, depressão. Daí decorre afirmar como prática de *benchmarking* a ser observada, ressaltando-se a importância de as Instituições perceberem os possíveis e trágicos desdobramentos que atos de assédio podem acarretar.

No dia 26 de abril de 2019, foi publicada inscrição para Curso Saúde Mental no Trabalho, voltado aos técnico-administrativos e docentes da UFAL, com carga horária de 20 horas. O curso abordou temas como trabalho como fonte de prazer e ou adoecimento, mudanças no mundo do trabalho, Síndrome de *Burnout*, Assédio Moral no trabalho, Suicídio e trabalho e a importância do trabalho na vida das pessoas.

No dia 08 de outubro de 2019, foi realizada Sessão Ordinária do Conselho Universitário da UFAL, em que foi apreciada como pauta a “Resolução que disciplina os princípios e regulamentos a serem adotados em casos de assédio moral, sexual e formas de preconceito no âmbito da universidade”.

Infere-se que a Resolução estrutura, ainda mais, a Universidade em estudo para combater e coibir a prática do assédio moral e sexual na Instituição ao sistematizar como proceder diante desses atos violentos, inibindo possíveis casos e estimulando a reflexão daqueles que compreendem o impacto desse documento na saúde mental dos servidores e da própria Instituição.

No dia 29 de agosto de 2019, aconteceu Seminário de Práticas preventivas e gestão de pessoas ao assédio moral no trabalho, visando dar continuidade ao enfrentamento ao assédio nos ambientes de trabalho, além de reproduzir métodos eficientes de política de controle feito no Ministério Público do Trabalho (MPT) para a universidade. Houve a participação de José Moraes, representante da Procuradoria Regional do Trabalho da 19ª Região (PRT19).

A UFAL sediou a Ação sobre Mediação de Conflitos: Roda de Conversa para gestores e Curso sobre Mediação de Conflitos, que aconteceram entre os dias 24, 25 e 26 de julho de 2019, com a participação do professor José Albenes Bezerra Júnior do curso de Direito da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). A iniciativa teve a colaboração da CQVT, da Gerência de Capacitação (GC) e da PROGEP.

O evento teve a finalidade de promoção da partilha de experiências sobre gestão de conflitos, assim como habilitação de servidores que atuam nos processos de assédio moral na UFAL para manejo adequado desses conflitos, acarretando numa estratégia de gerenciamento, conforme orienta Soboll (2017), quanto à necessidade de subsidiar no gerenciamento das informações e no desenvolvimento da capacidade de lidar com os diferentes conflitos existentes entre as partes envolvidas.

A PROGEP, com auxílio da CQVT, da Coordenadoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos (CDRH) e apoio da GC, organizou dois cursos sobre Assédio Moral no Trabalho, realizados no dia 28 de novembro de 2019, intitulados: "Estratégias de enfrentamento do assédio e seus canais institucionais" e "Violência no trabalho, o assédio moral, forma de identificação e encaminhamento".

Em abril de 2021, no *Campus* Arapiraca da UFAL, desenvolveram-se projetos para orientar os trabalhadores sobre assédio moral em ambiente de trabalho, bem como, Síndrome de *Burnout*. Diante das dificuldades trazidas pela pandemia, referentes às atividades presenciais, os alunos optaram por construir perfis no *Instagram* para a produção de vídeos e artes gráficas para alcançar a comunidade.

Desta forma, no Quadro 18, é possível verificar, de forma resumida, as práticas de enfrentamento ao assédio moral utilizadas pela UFAL.

Quadro 18 – Universidade Federal de Alagoas

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS		
ANO	NOME	CLASSIFICAÇÃO
2010	Palestra “Assédio Moral: violência e sofrimento no mercado de trabalho”	Evento
2010	Relatório do IV Encontro do Servidor/2010	Relatório
2011	Livro “Assédio moral: o mal-estar no trabalho”	Canais e Material de Divulgação
2016	Prestação de Contas Ordinárias Anual – Relatório de Gestão exercício 2016	Relatório
2016	Reunião	Reuniões
2016	1º Seminário de Prevenção e Combate ao assédio moral	Evento
2016	Relatório de Auto avaliação Institucional e das demais atividades da CPA/UFAL do ano 2016	Relatório
2016	Questionário	Pesquisa
2017	Processo de Contas Anuais - Exercício 2017	Relatório
2017	Prestação de Contas Ordinárias Anual – Relatório de Gestão exercício 2017	Relatório
2017	Seminário sobre assédio moral	Evento
2017	Comitê de Combate à Violência contra a Mulher, ao Racismo e à Homofobia	Comitê, Comissão e Núcleo
2017	3ª Audiência Pública da UFAL (ano de gestão 2017),	Evento
2017	Nota Pública de Repúdio	Canais e Material de divulgação
2017	4ª Reunião do Fórum de Saúde Mental	Reuniões
2017	Programa de Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual na UFAL.	Programa
2017/2018	Relatório de Auto avaliação Institucional	Relatório
2017/2018	Questionário	Pesquisa
2018	Relatório de Gestão 2018	Relatório
2018	Oficina sobre assédio moral	Evento
2018	Mesa - Assédio moral no trabalho e adoecimento do trabalhador	Evento
2018	Pit Stop sobre assédio moral	Evento
2018	Cartilha de Combate ao Assédio Moral e Sexual	Cartilha

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS		
ANO	NOME	CLASSIFICAÇÃO
2018	Palestra - Assédio moral e sua invisibilidade na cultura organizacional, diferenciação conceitual e sensibilização frente aos impactos do assédio na saúde psíquica	Evento
2018	Seminário de Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual	Evento
2018	Mesa redonda - Assédio moral no trabalho e adoecimento do (a) trabalhador (a)	Evento
2019	Plano Anual de Capacitação/2019	Relatório
2019	Relatório de Gestão na forma de Relato Integrado (exercício 2019)	Relatório
2019	Política de combate ao assédio moral, sexual e à discriminação	Política
2019	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – 2019 – 2023	Relatório
2019	Rádíoweb	Canais e Material de divulgação
2019	Entrevista com Andréa Pacheco	Canais e Material de divulgação
2019	Mesa redonda Assédio moral no trabalho, saúde mental e suicídio	Evento
2019	Curso Saúde Mental no Trabalho	Curso
2019	Sessão ordinária do Conselho Universitário da UFAL	Reuniões
2019	Seminário de Práticas preventivas e gestão de pessoas ao assédio moral no trabalho	Evento
2019	Roda de Conversa sobre a temática para gestores,	Evento
2019	Curso sobre Mediação de Conflitos	Curso
2019	Curso - Estratégias de enfrentamento do assédio e seus canais institucionais	Curso
2019	Curso - Violência no trabalho, o assédio moral, forma de identificação e encaminhamento	Curso
2021	Perfil no Instagram para projetos de orientação aos trabalhadores sobre assédio moral em ambiente de trabalho	Canais e Material de divulgação
TOTAL		41

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

4.2.3 Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Iniciada leitura e aplicação dos critérios de inclusão/exclusão, restaram-se, como amostra final, 11 (onze) ferramentas de prevenção ao assédio moral realizadas e divulgadas pela instituição.

A primeira referência, no site da instituição, foi feita no dia 23 de setembro de 2011 com a publicação de texto com o tema “Ética Aplicada: Estratégias para lidar com o Assédio Moral”. Nela, foi publicado um texto de Dinucci (2009), citando algumas táticas de enfrentamento baseadas nos estudos de *James Stockdale*, que se utilizaram das doutrinas do filósofo *Epicteto* em seus sete anos como prisioneiro de guerra no Vietnã, desenvolvendo estratégias para que as minorias pudessem sobreviver moralmente às maiorias coercitivas (DINUCCI, 2009). Nota-se que o texto é de cunho informativo e generalista, expondo sutilmente sobre o tema.

Outro evento informado pela instituição aconteceu no dia 04 de abril de 2014. Após ocupação do Centro de Processamento de Dados pelo comando de Greve, houve uma reunião entre a administração da Universidade Federal de Sergipe e a representação sindical dos servidores técnico-administrativos, em que foram levadas demandas importantes à Reitoria, destacando-se “a construção de uma política contra o assédio moral e sexual dentro da UFS”.

Em atendimento à reivindicação do sindicato, no dia 12 de setembro de 2014, houve a abertura do Programa #ServidorCidadão promovido pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), com o objetivo de promover a atualização permanente do servidor, potencializando sua capacidade profissional e consolidando conhecimentos temáticos específicos. A abertura do evento contou com a participação do Ministro do TST, Dr. Augusto César Leite de Carvalho, do Procurador de Trabalho, Dr. Ricardo Carneiro e da Advogada Dr^a Jane Tereza Vieira da Fonseca, sendo debatido o tema: o assédio moral no trabalho. Para ampliar a participação dos profissionais, o programa ofereceu certificados que poderiam ser utilizados no incentivo à promoção dos servidores.

No dia 19 de dezembro de 2016, foi realizada Palestra para colaboradores do Hospital Universitário abordando o tema assédio moral. A iniciativa foi promovida pelo Setor de Farmácia Hospitalar. O palestrante Leonardo Lessa, chefe do Setor Jurídico do HU/UFS, mostrou como o Judiciário tem compreendido o que é assédio moral, revelou sua caracterização e aspectos trabalhistas envolvidos e finalizou com orientações importantes para as vítimas do assédio moral, dentre elas: anotar detalhadamente a situação, evitar conversas com o agressor sem testemunhas, buscar ajuda na Comissão de Relações de Trabalho do HU-UFS ou outros canais de Gestão de Pessoas do hospital. Após realização desse evento, o Jornal da UFS, por meio de seu *podcast*, compartilhou a entrevista de Leonardo Lessa, que resumiu o que foi dito na ocasião.

Assim, ratifica-se a necessidade de Instituições de Ensino desenvolverem parcerias com o Poder Judiciário para orientação de servidores, gestores e Instituição por profissionais da área jurídica e um melhor respaldo no desenvolvimento das diretrizes voltadas ao combate ao assédio.

No âmbito hospitalar, houve no dia 07 de junho de 2017, a Palestra sobre saúde laboral, sendo o assédio moral o tema central da discussão. O evento contou com as apresentações do auditor-fiscal do Trabalho, Fernando Júnior e da psicóloga Lidiane dos Anjos. O público-alvo da Conferência foram os residentes do Programa Multiprofissional em Saúde do Adulto e Idoso do HU/UFS. Nesse evento, foram apresentadas as seguintes temáticas: níveis de relacionamento e sua interferência em comportamentos satisfatórios; direito do trabalhador vitimado, relatando

como a legislação trabalhista encara o assédio moral; o adoecimento psicológico e o bem-estar do trabalhador.

A Semana de Luta contra a violência à Mulher, evento realizado pelo Sindicato dos Trabalhadores Técnico Administrativos em Educação (SINTUFS) da UFS, aconteceu entre os dias 14 e 18 de agosto de 2017. A programação acontece desde a fatídica tragédia, em que a funcionária terceirizada Danielle Bispo dos Santos, trabalhadora do restaurante universitário, foi assassinada pelo ex-companheiro em seu local de trabalho. Dentre os temas, houve Roda de Conversa sobre Assédio Moral e Sexual, apresentada por Meirivone Aragão da Assessoria Jurídica do Sintsufs.

O VI Congresso Internacional de Estudos Jurídicos: Saúde, Segurança e Fadiga no Trabalho aconteceu entre os dias 23 a 24 de agosto de 2018. Sob olhar multidisciplinar, envolvendo médicos, engenheiros, nutricionistas, psicólogos e operadores do direito, o evento teve apoio de outras instituições como: UNICURITIBA, UFBA e UNIRITTER. Dentre os temas debatidos, destacou-se o painel apresentado por Henrique Ribeiro Cardoso, intitulado “Assédio Moral no Serviço Público”.

Observa-se que é importante envolver diferentes Instituições para discussão das temáticas e troca de experiências.

Outro fator de destaque foi o esclarecimento de acusações apresentadas à imprensa sobre supostas irregularidades envolvendo os colaboradores do HU/UFS. A Unidade de Comunicação do Hospital Universitário da UFS, acerca das supostas denúncias sobre assédio moral, reiterou, no dia 11 de maio de 2020, seu rechaço a esse tipo de prática dentro de seu ambiente e colocou-se à disposição das autoridades para investigação e combate a quaisquer desvios funcionais que vão de encontro aos princípios da Administração Pública e a dignidade das pessoas. Na ocasião, esclareceu que todos os requerimentos de teletrabalho e afastamentos são cumpridos, de acordo com a legislação vigente.

Observa-se que as práticas de assédio podem ultrapassar os limites da Instituição e acarretar em danos à imagem da organização junto à sociedade.

Em julho de 2020, aconteceu a 2ª atividade da I Jornada de Formação dos Técnicos Administrativos do *Campus* do Sertão. A Jornada teve como finalidade “proporcionar espaços de reflexão e instrumentação da prática profissional, possibilitando a melhoria do desempenho dos servidores em suas atividades laborais”.

As temáticas de Assédio Moral e Sexual fizeram parte do VI Módulo apresentado. O encontro ocorreu de forma virtual baseado nas demandas dos técnico-administrativos em conhecer acerca da temática, bem como adentrar nas práticas preventivas contra essa violência

no ambiente de trabalho. O palestrante Dr. Ricardo Carneiro destacou a importância de se falar do assédio moral e de denunciar tais abusos.

Portanto, tem-se a descrição do Quadro 19 que resume as práticas de enfrentamento ao assédio moral utilizadas pela UFS.

Quadro 19 – Universidade Federal de Sergipe

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE		
ANO	NOME	CLASSIFICAÇÃO
2011	Texto com o tema “Ética Aplicada: Estratégias para lidar com o Assédio moral”	Canais e Material de Divulgação
2014	Reunião	Reuniões
2014	Debate - o assédio moral no trabalho	Evento
2016	Palestra - tema assédio moral	Evento
2016	Jornal da UFS - <i>podcast</i>	Canais e Material de Divulgação
2016	Entrevista – Leonardo Lessa	Canais e Material de Divulgação
2017	Palestra - legislação trabalhista encara o assédio moral	Evento
2017	Roda de Conversa sobre Assédio Moral e Sexual	Evento
2018	Painel - Assédio Moral no Serviço Público	Evento
2020	Esclarecimento de acusações	Canais e Material de Divulgação
2020	Jornada - VI Módulo apresentado	Evento
TOTAL		11

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

4.2.4 Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)

Iniciada leitura e aplicação dos critérios de inclusão/exclusão, restaram como amostra final 2 (duas) ferramentas de prevenção contra o assédio moral realizada e divulgada pela instituição.

A mesa redonda aconteceu a partir da reunião dos seguintes atores: ouvidoria, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Psicologia, Comissão de Ética e Centro de Referência em Direitos Humanos. Juntos, discutiram formas de se combater e denunciar o assédio. A chamada do evento teve como título “Assédio em Pauta: discutindo o assédio moral e sexual na UFERSA” e ocorreu no dia 05 de junho de 2018.

A Reitora em exercício, professora Vânia Porto, enfatizou que a UFERSA tem mecanismos de combate ao assédio em todas as suas formas e que era importante haver denúncia das vítimas dessa violência nos órgãos competentes.

O ouvidor, Antônio Wilton, destacou o trabalho realizado pela ouvidoria, estabelecendo os critérios de respeito e sigilo como importantes ao atendimento desses casos.

O professor José Albenes Bezerra Júnior, representante da Comissão de Ética, falou das atribuições do setor, enfatizando a função educativa e punitiva do Órgão.

Com isso, percebe-se que, apesar de importante, eventos precisam ter desdobramentos em ações que tenham uma durabilidade maior na Instituição e na mudança de posturas e de acesso ao conhecimento sobre o assédio moral.

Diante dessa exposição, tem-se a descrição do Quadro 20 que resume as práticas de enfrentamento ao assédio moral realizadas pela UFERSA.

Quadro 20 – Universidade Federal Rural do Semiárido

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO		
ANO	NOME	CLASSIFICAÇÃO
2018	Mesa redonda	Evento
2018	Denúncias das vítimas	Canais e material de divulgação
Total		2

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

4.2.5 Universidade Federal Rural De Pernambuco (UFRPE)

Iniciada leitura e aplicação dos critérios de inclusão/exclusão, restaram como amostra final 3 (três) ferramentas de prevenção contra o assédio moral realizadas e divulgadas pela instituição.

A UFRPE realizou, no dia 17 de setembro de 2015, o “Colóquio Assédio Moral: conceituando e combatendo”, em parceria com a Comissão de Direitos Humanos Gregório Bezerra e a Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGEP). Teve a participação da professora Anabel Nolasco e dos professores Fernando Joaquim Maia e Humberto Miranda, membros da referida Comissão. O evento oportunizou o esclarecimento da temática e a abertura de diálogos com a comunidade universitária. Na ocasião, também, foi lançada a Cartilha sobre Assédio Moral e disponibilizada entre os gestores da UFRPE.

Verificou-se, nessa programação, a proposição de eventos de curta e longa duração, combinando impactos distintos, enfatizando a abertura de espaços para discussão do tema, aliado ao lançamento de um documento que poderá ser utilizado como base para informação, divulgação, prevenção e combate ao assédio moral, o que confere continuidade nas ações pontuais.

O I Seminário sobre Enfrentamento ao Assédio Moral e Sexual da UFRPE aconteceu, no dia 11 de junho de 2019, na Biblioteca Setorial da instituição. No período da manhã, a temática abordada foi “Assédios Sexual e Moral: aspectos psíquicos e jurídicos”, com a Dra. Ana Cristina Fonseca (mestre em psicologia) e a Dra. Melícia Mesel (Procuradora do Ministério Público Federal). À tarde, foi coordenado pelo Dr. Hugo Monteiro Ferreira e Humberto Miranda com a Oficina “Enfrentamento aos Assédios Sexual e Moral”.

Após a descrição, tem-se o Quadro 21 que resume as práticas de enfrentamento ao assédio moral realizadas pela UFRPE.

Quadro 21 – Universidade Federal Rural de Pernambuco

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO		
ANO	NOME	CLASSIFICAÇÃO
2015	Colóquio Assédio Moral: conceituando e combatendo	Evento
2015	Cartilha sobre Assédio Moral	Cartilha
2019	I Seminário sobre Enfrentamento ao Assédio Moral e Sexual da UFRPE	Evento
TOTAL		3

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

4.2.6 Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)

Iniciada leitura e aplicação dos critérios de inclusão/exclusão, restaram como amostra final 8 (oito) ferramentas de prevenção ao assédio moral realizadas e divulgadas pela instituição.

Inicialmente, foi descrito o “I Encontro UNIVASF sem Assédio”, que aconteceu no dia 26 de agosto de 2017, promovido pelo Grupo de Afinidades Mulheres na Engenharia (*Women in Engineering –WIE*). O evento contou com a apresentação da psicóloga da Pró-Reitoria de Ensino (PROEN), Márcia Andrea, e da Ouvidora, Edileide Coelho, que discutiram a temática “A quem recorrer quando somos assediadas na UNIVASF?”, explanando, portanto, a visão institucional do tema.

Assim, é identificado que esta Instituição focou em direcionar o assediado no procedimento que deve seguir em caso de ter sofrido assédio, desse modo, demonstrando a abertura para punição dos assediadores (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2013).

A TV Caatinga, que cumpre o papel de TV universitário, publicou em seus canais o: “Se liga Univasf 45”, no dia 29 de abril de 2019, informando sobre a mesa redonda com a discussão do assédio moral nas relações de trabalho, promovida pelo Subsistema Integrado de

Atenção à Saúde do Servidor – SIASS. No dia 30 de abril de 2019, aconteceu a mesa redonda, conforme anunciado pela TV Caatinga, o evento promovido pelo SIASS fez parte das ações do dia do trabalhador.

Posteriormente, nos achados, foi publicado o Relatório UNIVASF em números 2012-2019: dados e ações da Gestão Universitária. Nesse Plano Anual de Capacitação, foi realizado Roda de Conversa sobre Assédio Moral e Sexual no âmbito Institucional, no *Campus* de Juazeiro, no dia 19 de novembro de 2019, tendo 14 servidores e 1 terceirizado capacitados.

A capacitação dos trabalhadores para o enfrentamento do assédio moral é relevante para reunir um coletivo que, não só apreende o conhecimento, mas que divulga e constrói redes de saberes entre os seus pares, fortalecendo grupos para atuarem de forma consciente e legalmente contra o assédio moral.

No dia 07 de janeiro de 2021, foi publicado o Relatório Plano de Gestão de Ética - Comissão de Ética – 2019/2021. Em destaque, foi descrito como uma das ações a serem implementadas a “Elaboração de Cartilha sobre a temática Assédio Moral e Sexual”, na Univasf, com o objetivo de “orientar para prevenção de condutas que possam configurar assédio moral ou sexual no âmbito da universidade”. As áreas envolvidas para a elaboração desse documento foram atribuídas à Procuradoria, Ouvidoria, Comissão de Ética, Superintendência de Gestão de Pessoas - SGP e Centro de Práticas e Estudos em Psicologia – CEPPSI.

Em comemoração ao dia da mulher, lançou-se a Pesquisa que teve como objetivo perceber a qualidade de vida dos docentes no ensino superior em Pernambuco e se, após retorno de sua licença maternidade, surgiram problemas que pudessem ser caracterizados como assédio moral.

Infere-se que iniciativas como essa são parte de uma preocupação com a temática, pois, muitas vezes, o alvo frequente para se realizar o assédio moral são as mulheres, principalmente, aquelas que estão retornando de suas licenças maternidades e podem sofrer com tal violência, sendo isoladas ou “punidas” por sua condição temporária.

Conforme anuncia Hirigoyen (2017), uma mulher altamente produtiva em seu trabalho, ao anunciar sua gravidez, de imediato, atrela-se aos poderes hierárquicos superiores os pensamentos sobre a licença-maternidade, a necessidade de cuidados nos primeiros anos de vida da criança, os atestados; ou seja, cria-se uma barreira da disponibilidade daquela trabalhadora.

No dia 22 de abril de 2021, houve a publicação do Relatório Anual de atividades da Ouvidoria, Exercício 2019. Entre as atuações preventivas quanto ao Assédio no Âmbito

Universitário, a Ouvidoria participou da Mesa Redonda “Assédio Moral nas Relações de Trabalho” e da Roda de Conversa sobre Assédio Moral e Sexual na Universidade.

Após a descrição, tem-se o Quadro 22 que resume as práticas de enfrentamento ao assédio moral realizadas pela UNIVASF.

Quadro 22 – Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO (UNIVASF)		
ANO	NOME	CLASSIFICAÇÃO
2017	I Encontro “Univasf sem Assédio”	Evento
2019	TV Caatinga	Canais e Material de Divulgação
2019	Mesa redonda: assédio moral nas relações de trabalho	Evento
2019	Relatório Univasf em números 2012-2019: dados e ações da Gestão Universitária	Relatório
2019	Roda de Conversa sobre Assédio Moral e Sexual no âmbito Institucional	Evento
2021	Relatório Plano de Gestão de Ética - Comissão de Ética – 2019/2021	Relatório
	Pesquisa	Pesquisa
2019	Relatório Anual de atividades de Ouvidoria, Exercício 2019	Relatório
TOTAL		8

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

4.2.7 Universidade Federal do Piauí (UFPI)

Após iniciada leitura e aplicação dos critérios de inclusão/exclusão, restaram como amostra final 2 (duas) ferramentas de prevenção ao assédio moral realizadas e divulgadas pela instituição.

No dia 18 de abril de 2012, foi publicado o lançamento do livro “Assédio Moral em Instituições Federais: um estudo de casos no Piauí”, da aluna Rejane Escorcer Loureiro – abordando a questão dessa violência em instituições federais, por meio de um estudo de caso com dois servidores públicos. A autora ainda destaca a importância de os trabalhadores reconhecerem seus direitos nessas situações.

No dia 15 de julho de 2020, a Superintendência de Recursos Humanos divulgou, por meio das Coordenações de Desenvolvimento de Pessoal, a lista de cursos *online* gratuitos para capacitação; dentre esses, estava o tema “Assédio Moral e Sexual no Trabalho”; curso ministrado pelo Senado.

Percebe-se o reconhecimento das Instituições, que compõem o PROFIAP, uma preocupação maior com a sensibilização e mobilização por meio de ações pontuais, que, apesar

de serem relevantes, não busca um maior controle e prevenção de comportamentos pró assédio moral, impossibilitando as contribuições institucionais com a dignidade e integridade física ou psíquica dos servidores, que compõem a Instituição, conforme orienta Hirigoyen (2017). Dito isto, tem-se o Quadro 23 que resume as práticas de enfrentamento ao assédio moral realizadas pela UFPI.

Quadro 23 – Universidade Federal do Piauí - UFPI

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ		
ANO	NOME	CLASSIFICAÇÃO
2012	Livro “Assédio Moral em Instituições Federais: um estudo de casos no Piauí	Livro
2020	Cursos online: “Assédio Moral e Sexual no Trabalho”;	Curso e minicursos
TOTAL		2

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

4.2.8 Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Iniciada leitura e aplicação dos critérios de inclusão/exclusão, restou-se como amostra final 1 (uma) ferramenta de prevenção contra o assédio moral realizada e divulgada pela instituição.

No dia 15 de fevereiro de 2019, o Centro de Estudos e Pesquisa em Saúde Mental e Trabalho (CEPEST) e a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) lançaram para comunidade em geral a Cartilha “Assédio Moral no Serviço Público: Resistir à Violência no Trabalho”. Trata-se de um material didático com orientações, esclarecimentos e estratégias contra essa violência.

Por se tratar de Instituições Públicas de Ensino, é reconhecida a necessidade e facilidade de implantar instrumentos educativos para atuar preventivamente para que ações de assédio moral não sejam ignoradas por falta de conhecimento do que se configura ou não como tal (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2013). Assim, apresenta-se o Quadro 24 com o resumo das práticas de enfrentamento ao assédio moral realizadas pela UNIR.

Quadro 24 – Universidade Federal de Rondônia - UNIR

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)		
ANO	NOME	CLASSIFICAÇÃO
2019	Cartilha “Assédio Moral no Serviço Público: Resistir à Violência no Trabalho”.	Cartilha
Total		1

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

4.2.9 Universidade Federal de Goiás (UFG)

Iniciada leitura e aplicação dos critérios de inclusão/exclusão, restaram como amostra final 14 (catorze) ferramentas de prevenção ao assédio moral realizadas e divulgadas pela instituição.

A primeira publicação encontrada no site institucional foi datada em 17 de setembro de 2007 trazendo a inscrição para o Seminário sobre assédio Moral no Trabalho, promovido pelo Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH), da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos (Prodirh), tendo como programação duas palestras: “Saúde mental no trabalho: a questão do assédio moral” e “Definição de assédio moral e qualidade de vida no trabalho”. Além da palestra, o evento contou com uma mesa redonda sobre “Relações Éticas no Trabalho” e com a presença do reconhecido professor e escritor Roberto Heloani, além das participações de Ricardo Tadeu Marques da Fonseca, Maria Márcia Bachion e Kátia Macedo.

No dia 22 de maio de 2017, foi divulgada a aprovação pelo Consuni da Resolução nº12/2017, que institui normas e procedimentos acerca da abordagem dos casos de assédio moral, sexual e quaisquer formas de preconceito, no âmbito da Universidade Federal de Goiás. Um destaque importante nessa Resolução foi a criação de uma Comissão permanente de acompanhamento de denúncias e processos administrativos relacionados às violências supracitadas.

Em conformidade com Coelho *et al.* (2016), é preciso que toda Instituição estruture uma política interna antiassédio moral, atentando-se aos quatro principais fatores. O primeiro é a preocupação em propiciar um ambiente de trabalho e produtividade entre os profissionais. O segundo é o compromisso com a satisfação do trabalhador, o terceiro é a proposição de um ambiente propício à segurança e saúde do servidor e, por fim, na construção de uma imagem socialmente responsável.

Em 23 de abril de 2018, foi divulgada a abertura do Abril Verde, priorizando o combate ao assédio moral e sexual. Na ocasião, houve palestra da vice-reitora Sandramara, que destacou a Resolução nº 12 de 2017, como marco na história da universidade, reiterando que esse trabalho intimida o agressor, fortalece a vítima no sentido de se manifestar, além de trazer um ambiente de convivência mais pacífica, que melhora a qualidade de vida do trabalhador, a partir de medidas de curto, médio e longo prazo (HARRINGTON *et al.*, 2015).

No dia 28 de maio de 2018, houve palestra sobre assédio moral e seus efeitos na saúde dos trabalhadores, ministrada pela psicóloga e doutora em medicina preventiva, Lis Andrea

Soboll, da Universidade Federal do Paraná. Na oportunidade, a palestrante destacou a UFG como exemplo por ter adotado uma comissão que acompanha as denúncias de assédios na instituição.

Percebe-se como um *benchmarking* que se diferencia pelo interesse em acompanhar a existência de demandas, assim como realizar o monitoramento na efetividade de tais respostas, por meio de uma comissão instituída (LACOMBI, 2018).

No dia 20 de agosto de 2018, a Comissão Permanente de Acompanhamento de Denúncias e Processos Administrativos Relacionados a Questões de Assédio Moral, Sexual e Preconceito reuniu-se e teve como decisão a promoção de nova ação para sensibilização, educação e prevenção de casos de assédio moral.

Portanto, no dia 28 de novembro de 2018, foi lançada a campanha “Assédio Moral não é legal” com o objetivo de socializar, identificar e combater novas condutas abusivas, definidas como assédio moral, bem como socializar a Ouvidoria como canal de denúncias para esses abusos.

A campanha tem um caráter mais duradouro, pois busca desenvolver mobilizações e dedicação à temática por um determinado período com vistas a orientar a comunidade universitária na identificação de condutas abusivas que podem ser enquadradas como assédio moral (MARÍN; PIÑEROS, 2020).

Em 18 de fevereiro de 2019, a Comissão (CPAD) realizou a primeira reunião do ano para avaliação e organização das atividades, dentre elas: o planejamento do Seminário Anual e a prévia dos dados da Ouvidoria sobre denúncias de assédio moral na instituição. Na ocasião, a vice-reitora, Sandramara Chaves, destacou o pioneirismo da Universidade na criação da Comissão e nas ações de combate ao assédio moral e sexual, sendo considerada exemplo para outras instituições.

No dia 27 de março de 2019, a Comissão Permanente de Acompanhamento de Denúncias e Processos Administrativos Relacionados a Questões de Assédio Moral, Sexual e Preconceito realizou duas palestras: uma voltada para os gestores, com o tema: “Assédio Moral – aspectos legais, institucionais e pedagógicos”; e outra para a comunidade em geral, tendo como título: “Assédio moral: o que é? Como acontece? O que fazer?”. O evento contou com a participação da juíza do Tribunal Regional do Trabalho - Valdete Souto Severo; da Procuradora Federal junto ao Instituto Federal do Ceará - Diana Guimarães Azin e da professora Doutora Suzana da Rosa Tolfo.

Infere-se uma estratégia de gerenciamento de informação adequada ao diferenciar a abordagem para os gestores e para os servidores, pois, mesmo havendo em diferentes direções

o assédio moral mais comum é o vertical descendente, nas relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, partindo a agressão do gestor ou outro indivíduo que exerça função de autoridade sobre a vítima (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, 2016).

No dia 28 de junho de 2019, aconteceu Oficina sobre assédio moral e ações em universidade, destinada à capacitação dos gestores da instituição, contando com a presença da Reitora Valéria Correia e do Procurador-chefe do Ministério Público do Trabalho (MPT), Rafael Gazzaneo. Na ocasião, a reitora explicou que foi composta uma comissão para elaborar uma minuta de uma política de combate ao assédio moral na UFG.

No dia 28 de novembro de 2019, a PROGEP iniciou inscrições para um curso sobre Assédio moral no Trabalho com a abordagem sobre as “Estratégias de Enfrentamento do assédio e seus canais institucionais” e a segunda temática envolvendo “Violência no trabalho, o assédio moral, forma de identificação e encaminhamento”.

No dia 31 de maio de 2019, houve o Seminário “Ações e Práticas no combate ao assédio laboral”, promovida pela PROGEP no intuito de alertar os profissionais da universidade sobre a identificação e os meios de denúncia do assédio moral.

Assim, apresenta-se o Quadro 25 com o resumo das práticas de enfrentamento ao assédio moral realizadas pela UFG:

Quadro 25 – Universidade Federal de Goiás - UFG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)		
ANO	NOME	CLASSIFICAÇÃO
2007	Seminário sobre assédio Moral no Trabalho	Evento
2017	Resolução Nº12/2017	Resolução
2017	Campanha "Assédio moral e sexual não podem permanecer na naturalidade"	Campanha
2018	Palestra	Evento
2018	Palestra sobre assédio moral e seus efeitos na saúde dos trabalhadores	Evento
2018	Reunião - Comissão Permanente de Acompanhamento de Denúncias	Reuniões
2018	Comissão Permanente de Acompanhamento de Denúncias e Processos Administrativos Relacionados a Questões de Assédio Moral, Sexual e Preconceito	Comissão
2018	Campanha “Assédio Moral não é legal”	Campanha
2019	Reunião anual	Reuniões
2019	“Assédio Moral – aspectos legais, institucionais e pedagógicos”	Evento
2019	“Assédio moral: o que é? Como acontece? O que fazer?”.	Evento
2019	Oficina sobre assédio moral e ações em universidade	Evento
2019	Curso sobre Assédio moral no Trabalho	Curso e minicursos
2019	Seminário “Ações e Práticas no combate ao assédio laboral.	Evento
TOTAL		14

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

4.2.10 Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)

Iniciada leitura e aplicação dos critérios de inclusão/exclusão restaram como amostra final 3 (três) ferramentas de prevenção ao assédio moral realizadas e divulgadas pela instituição.

No dia 21 de maio de 2019, houve Mesa Redonda com a temática “Assédio Moral no Trabalho: implicações e desafios na contemporaneidade” com a finalidade de compartilhar conhecimentos sobre o assédio moral, as questões legais, as problemáticas, gerando processos reflexivos coletivos baseados no desenvolvimento de estratégias da problemática.

No dia 24 de setembro de 2020, foi realizada publicação do Programa Integridade do Governo Federal, tendo por slogan: “Integridade pública interessa a todos (#integridadesomostodosnós)”. Essa ação do governo tem a proposta de disponibilizar materiais que abordam assuntos como o assédio moral, assédio sexual e responsabilização de agentes públicos e de pessoas jurídicas. A publicação conta com um site que direciona à página da CGU e que reúne peças de comunicação para *download* dos interessados, como, por exemplo, o tema: combater os assédios moral e sexual constitui ação importante para a promoção da cultura de integridade.

Desta forma, infere-se a existência de um processo evolutivo de medidas pontuais para outras mais efetivas e de continuidade, quando se desenvolve um do diagnóstico pela Universidade. Com isso, concorda-se com Hirigoyen (2017), ao destacar a influência do diagnóstico na implementação de ações, pois a realização de pesquisas de práticas de assédio moral na instituição, integrada à análise do *benchmarking*, funciona como instrumentos de identificação e prevenção.

Assim, apresenta-se o Quadro 26 com o resumo das práticas de enfrentamento ao assédio moral realizadas pela UFTM:

Quadro 26 - Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO (UFTM)		
ANO	NOME	CLASSIFICAÇÃO
2019	Mesa redonda - Assédio Moral no Trabalho: implicações e desafios na contemporaneidade.	Evento
2020	Programa Integridade do Governo Federal	Programa de Integridade
2020	Site	Canais e Material de Divulgação
TOTAL		3

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

4.2.11 Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)

Após iniciada leitura e aplicação dos critérios de inclusão/exclusão, restaram como amostra final 9 (nove) ferramentas de prevenção ao assédio moral realizadas e divulgadas pela instituição.

Nos dias 12 e 13 de novembro de 2018, aconteceu o Congresso Sul-Mato-Grossense sobre Violências no Trabalho: Enfrentamento e Superação, incluindo mesas-redondas, conferências, apresentação de trabalho e palestras com convidados da área de Saúde Mental e Direito. O evento reuniu servidores, acadêmicos e pesquisadores para discutir sobre a violência no trabalho na busca de discussões que propiciassem melhorias para a saúde, os direitos humanos e sociais dos envolvidos.

Caran, Secco, Barbosa e Robazzi (2010) destacam que os problemas de assédio moral não podem ser encarados no âmbito individual, mas se expandir ao aspecto institucional, sendo solucionados com o objetivo de desmistificar essa violência como atos normais e naturais, para não se tornarem banalizados.

No dia 14 de novembro de 2019, foi publicada inscrição em dois cursos para servidores, oferecidos pela Divisão de Capacitação e Qualificação (DICQ) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Entre as ofertas, constava o curso de “Mediação e Conciliação”, cujos conteúdos programáticos exploravam: histórico e conceito; Panorama normativo; Código de Processo Civil e Lei da mediação nº 13.140/2015; Mediação e Assédio Moral; Ferramentas da Mediação; e Simulação de mediação de conflito.

Importante destacar que a mediação é uma ferramenta importante quando se trata com seriedade e esforços para que o acordo seja celebrado e beneficiado ambas as partes. Conforme acrescenta Heloani e Barreto (2018, p. 145) o “recurso à mediação pode vir a ser frutífero em termos de apoio psicológico, caso o trabalhador humilhado concorde com esse recurso”.

No dia 19 de novembro de 2019, houve a mesa-redonda, que tratou do assédio moral e sexual, ampliando o debate coletivo para promover uma construção coletiva de ações contra o assédio na Instituição. Dentre o escopo do evento, tratou-se sobre “o que é assédio e como ele nos acomete? Como denunciá-lo e quais são as punições?”, o evento ocorreu em parceria com a Subsecretaria de Políticas Públicas para Mulheres (SPPM) e foi transmitido ao vivo pela TV UFMS.

Além disso, a “UFMS Sem assédio” fez parte da campanha “Eu Respeito” que tem função de estimular um ambiente saudável na Instituição. Na ocasião, aconteceu a mesa-redonda e o desenvolvimento de artes gráficas pela Universidade Federal do Oeste da Bahia -

Ufob, com o tema “É crime – UFOB sem Assédio”, publicado em *banners* impressos em mídias sociais.

No dia 23 de dezembro de 2019, foi publicada a Resolução nº 245 de 20 de dezembro de 2019, que estabelece a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e Sexual no âmbito da UFMS. Essa Resolução se destina a traçar diretrizes para prevenção, recepção do denunciante, registros de denúncias, mediação de conflitos, apuração e punição da prática de assédio moral e sexual.

Outra instância que pode ser acionada, além da ouvidoria, é a Comissão de Ética da universidade que se propõe a interiorizar o respeito às normas primordiais e os princípios éticos que regem a administração pública.

Caran, Secco, Barbosa e Robazzi (2010) destacam que os problemas de assédio moral não podem ser encarados no âmbito individual, mas se expandir ao aspecto institucional, sendo solucionados com o objetivo de desmistificar essa violência como atos normais e naturais, para não se tornarem banalizados.

Entre os dias 16 a 20 de novembro de 2020, ocorreu a Campanha “Eu Respeito”, cuja temática foram as pessoas. Aliada a essa ação, foi lançada a campanha de comunicação Integridade Pública no Governo Federal, promovida pela CGU, e com o Plano de Integridade sob o lema “UFMS + Ética” com o objetivo de compartilhar informações e esclarecer condutas vedadas, na época da eleição, no trabalho remoto, nas mídias digitais, além de explorar a transparência e os canais de denúncia existentes para os servidores e estudantes.

No dia 11 de dezembro de 2020, aniversário de um ano da Resolução nº 245, foi publicado *banner* digital com o slogan “UFMS Sem Assédio”, dispondo do site da ouvidoria e do telefone para denúncias e informações. Em tal publicação, pôde-se observar uma síntese da resolução, além de uma reflexão da psicóloga e chefe da Divisão de Saúde (Disau), retratando a política de prevenção e enfrentamento do assédio moral e sexual na Instituição como instrumento de uma melhor qualidade de vida e da redução de ameaças no trabalho.

Diante do exposto, apresenta-se o Quadro 27 com o resumo das práticas de enfrentamento ao assédio moral realizadas pela UFMS:

Quadro 27 – Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - UFMS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL (UFMS)		
ANO	NOME	CLASSIFICAÇÃO
2018	Congresso Sul-Mato-Grossense sobre Violências no Trabalho: Enfrentamento e Superação	Evento
2019	Curso - Mediação e Assédio Moral	Curso e minicursos
2019	Mesa-redonda sobre assédio moral e sexual para fomentar o debate sobre o tema	Evento
2019	TV UFMS	Canais e Material de Divulgação
2019	Banners impressos	Canais e Material de Divulgação
2019	Resolução nº 245 de 20 de dezembro de 2019	Resolução
2019	Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e Sexual no âmbito da UFMS	Política
2020	Ação em parceria com a campanha	Evento
2020	Banner digital com o <i>slogan</i> “UFMS Sem Assédio”,	Canais e Material de Divulgação
TOTAL		9

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

4.2.12 Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)

Iniciada leitura e aplicação dos critérios de inclusão/exclusão, restaram como amostra final 12 (doze) ferramentas de prevenção ao assédio moral realizadas e divulgadas pela instituição.

A ouvidoria determinou como uma de suas metas na gestão 2015- 2019 elaborar um projeto para melhoria dos ambientes de trabalho e acadêmico. Dessa forma, lançou o projeto “#UFGD Sem Opressão”, contendo o tema “Assédio moral no trabalho”, que foi aprovado, no edital 2016, e executado em 2017.

A atuação da ouvidoria é uma estratégia de *benchmarking* efetiva, pois se configura como um uma solução institucional para reduzir os medos dos servidores de realizarem denúncias sobre o assédio moral.

Soluções institucionais carecem ser obstinadamente esquadrihadas, com intuito de proporcionar a saúde dos trabalhadores, bem como o bom desempenho das universidades, dado o seu grande valor para toda a sociedade na construção da ciência e conhecimento, respaldado na ética e na justiça (CARAN; SECCO; BARBOSA, 2010).

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas publicou relevantes documentos para serem baixados pelos profissionais que tivessem interesse. Dentre eles, encontrava-se o “Informativo Saúde Assédio Moral – isso precisa parar!”.

O panfleto, publicado em junho de 2018, traz a definição de assédio, as estratégias do assediador, exemplos da prática, o que a vítima de assédio e as testemunhas devem fazer e, por fim, o acolhimento da universidade com a descrição dos contatos para denúncia.

Ressalta-se que, dentre as medidas apontadas e desenvolvidas pela Universidade, a demonstração de exemplos práticos pode aprimorar a percepção do assediado.

No dia 06 de dezembro de 2018, foi publicado texto com as conquistas obtidas pela Gerência Administrativa (GAD) do HU-UFGD e, também, da Divisão de Gestão de Pessoas. Entre os destaques, citou-se: o maior entrosamento entre as equipes da Gerência, com momentos de lazer dentro e fora do trabalho, no intuito de acabar com qualquer possibilidade de assédio e extrapolação do poder hierárquico no ambiente funcional; reativação da Comissão das Relações de Trabalho, representando maior combate ao assédio moral e eventuais desvios de poder.

A iniciativa de compilar e divulgar os efeitos causados de forma direta e indireta posteriormente às medidas preventivas facilitou o monitoramento e a revisão dos impactos causados com as medidas de enfrentamento ao assédio.

No dia 19 de outubro de 2018, houve palestra sobre “Assédio moral, sexual e relações interpessoais na universidade”, ministrada pela professora Dra. Simone Becker, docente da Faculdade de Direito e Relações Internacionais (FADIR) da UFGD.

No dia 30 de março de 2017, aconteceu a Roda de Conversa “Violência contra a mulher no ambiente de trabalho: Mulheres sem opressão”. No evento, os participantes puderam tirar dúvidas sobre o que caracteriza assédio moral e sexual, refletindo sobre sua prevenção, como possíveis formas de evitar essa violência.

A Ouvidoria-Geral da UFGD lançou, no dia 05 de setembro de 2016, em parceria com a Assessoria de Comunicação, em sua rede social, uma Campanha contra assédio moral no ambiente de trabalho, planejada após tratativas adotadas diante de algumas denúncias recebidas pela Ouvidoria.

A ouvidoria disponibilizou, em sua página, alguns documentos de grande importância, sendo eles: material sobre assédio moral, sexual e discriminação, campanha contra assédio moral no local de trabalho, Relatório Anual de Gestão 2020, contendo o assédio moral como manifestação de servidores que procuraram a ouvidoria.

A Assessoria de Comunicação Social (ACS/UFGD), em 19 de novembro de 2019, publicou que a meta da gestão era aumentar a divulgação em redes sociais, através de disseminação de conteúdos relevantes.

Como exemplo, citou a página de *Instagram* e *Facebook*. Acrescentou que a finalidade das Campanhas era fortalecer e reforçar a marca da universidade, através de seus posicionamentos frente ao público-alvo. Entre os exemplos citados, foi a Campanha contra assédio moral e sexual.

No dia 24 de maio de 2017, aconteceu o Encontro “Discussões sobre assédio moral”, buscando fortalecer os técnicos administrativos e docentes da universidade sobre a temática. O evento contou com a palestra da procuradora pública do trabalho de Dourados, Dra. Cândice Arósio, intitulada “Assédio Moral – Características, Efeitos e Estratégias de Defesa”. Outra palestra foi proferida pela Ouvidora da UFSCar, Silvana Perseguinto, intitulada “O Assédio Moral no Ambiente Universitário – Casos Concretos”.

No dia 27 de novembro de 2018, foi divulgado que a ouvidora da UFGD, Ariane Rigotti, em parceria com a ex-ouvidora da UFSCar, Silvana Perseguinto, publicaram artigo intitulado “Parceria na prevenção e combate ao assédio moral: relato de experiência UFGD- UFSCar”, o trabalho foi um dos cinco selecionados, dentre 26 publicados, para apresentação em Congresso da Associação Brasileira de Ouvidores, que aconteceu nos dias 22 e 23 de novembro de 2018.

Diante do exposto, tem-se o Quadro 28 com o resumo das práticas de enfrentamento ao assédio moral realizadas pela Universidade Federal da Grande Dourados.

Quadro 28 – Universidade Federal da Grande Dourados

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS		
ANO	NOME	CLASSIFICAÇÃO
2017	Projeto “#UFGD Sem Opressão”, contendo o tema “Assédio moral no trabalho”,	Projetos e Programas
2018	Panfleto - Assédio Moral – isso precisa parar!	Canais e Material de Divulgação
2018	Publicado texto com as conquistas obtidas pela Gerência Administrativa	Canais e Material de Divulgação
2018	Comissão das Relações de Trabalho	Comitê/Comissão/Núcleo
2018	Palestra sobre “Assédio moral, sexual e relações interpessoais na universidade”	Evento
2017	Roda de Conversa	Evento
2016	Campanha contra assédio moral no ambiente de trabalho	Campanha
2020	Material sobre assédio moral, sexual e discriminação	Canais e Material de Divulgação
2020	Relatório Anual de Gestão 2020	Relatórios e Plano de Gestão
2019	Redes sociais – <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>	Canais e Material de Divulgação
2017	Encontro “Discussões sobre assédio moral”	Evento
2018	Congresso da Associação Brasileira de Ouvidores	Evento
TOTAL		12

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

4.2.13 Universidade Federal Fluminense (UFF)

Iniciada leitura e aplicação dos critérios de inclusão/exclusão, restaram como amostra final 9 (nove) ferramentas de prevenção ao assédio moral realizadas e divulgadas pela instituição.

No dia 07 de junho de 2018, foi publicado texto, em que a universidade estava reforçando estratégias preventivas para segurança em seus *campi* contra a violência em geral. Na ocasião, o antropólogo e professor do Departamento de Segurança Pública, Lenin dos Santo Pires, propôs a criação de canais de comunicação solidários – rádios comunitárias, programas na Unitevê com conteúdo voltado, não somente à prevenção da segurança contra ameaças externas, mas, também, de práticas de assédio moral e sexual dentro da UFF. Além disso, sugeriu a criação de um Observatório de Conflitos destinado a absorver as demandas por atendimentos aos casos de violências, como, por exemplo, o assédio moral.

No dia 16 de outubro de 2018, houve a promoção do minicurso o Laboratório de Pesquisa, Ensino e Extensão (LAPEEX) promoveu o minicurso “Quem paga as contas do assédio moral e sexual no trabalho e na universidade?”, ministrado pela professora Dra. Izabela Taveira, voltado ao fomento da reflexão crítica sobre os custos psicológicos, físicos, biológicos, organizacionais, além do dano ao erário e à sociedade.

Entre os dias 03 e 05 de abril de 2018, aconteceram as eleições para escolha dos servidores técnico-administrativos para a composição da Comissão Interna de Supervisão (CIS). A CIS foi criada para acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar a implementação do Plano de Carreira dos servidores, além de propor as alterações necessárias ao seu aprimoramento. Destaca-se a função de oferecer orientações quanto aos procedimentos necessários para atuação e encaminhamentos relativos ao Assédio Moral junto à administração e sindicato.

No dia 06 de junho de 2018, foi publicada uma entrevista com o novo reitor, gestão 2018-2022, com o lema “Servidor, saiba quais ações podem impactar o seu dia a dia”. Sobre o tema, destacou-se o questionamento: “Existe algum plano direcionado especificamente para o enfrentamento do assédio moral e da violência contra a mulher?”, cuja resposta do reitor foi favorável ao combate ao assédio moral, ao trazer como proposta a criação de canais diretos para investigação e resolução das denúncias, além de estabelecer o amparo psicológico, propôs-se a mobilizar meios preventivos de propagação sobre o tema como informes, qualificação, palestras, panfletos.

Infere-se que prováveis escutas em campanha eleitoral levaram o candidato a sugerir em suas propostas eleitorais o combate ao assédio moral, demonstrando ser interesse dos servidores para efetivar medidas preventivas e corretivas.

Em complemento, Hirigoyen (2017) esclarece que esse tipo de violência deve ter como foco a integridade física e psíquica do trabalhador e do seu respectivo ambiente organizacional.

No dia 22 de agosto de 2019, no Espaço dos Servidores Técnico-Administrativos, foi publicada a pergunta: “Você sabe como fazer uma reclamação ou elogio aqui na UFF?”. No item de resposta sobre Assédio Moral, seguiu-se que, após verificação dos elementos mínimos na análise preliminar efetuada pela Ouvidoria, a denúncia será encaminhada ao Comitê de Ética e que, a depender da gravidade, caberá a opção, a critério do Ouvidor Geral, pelo encaminhamento à Gerência e Procedimentos Disciplinares.

No dia 24 de outubro de 2019, foi publicada nota de repúdio contra ataques constantes realizados por um *youtuber* aos membros de sua comunidade interna. Na ocasião, a UFF recomendou que todos os docentes, técnicos e estudantes que se sentissem assediados moral ou fisicamente deveriam procurar a Ouvidoria, para posterior acionamento da Procuradoria Federal junto à UFF, no intuito de avaliar possíveis ações jurídicas contra essas violências dentro da instituição.

No dia 05 de maio de 2016, foram disponibilizados *links* úteis pela Ouvidoria. Em destaque, o *link* direcionando para “Assédio Moral no Trabalho”.

No dia 11 de junho de 2019, o Café com RH, o Laboratório de Pesquisa, Ensino e Extensão (LAPEEX) promoveu o Minicurso “Assédio Moral no Trabalho – De quem é a Responsabilidade?”, ministrado pela professora Dra. Izabela Taveira e direcionado aos profissionais, alunos e comunidade em geral.

No dia 27 de setembro de 2019, o Café com RH com Diversidade realizou na Engeluz de Cabo Frio o evento “Assédio Moral, Ética e Diversidade”. Palestra ministrada pela professora Doutora Izabela Maria Taveira, Coordenadora do LAPEEX e do CAFÉ COM RH, Mestra e Doutora em Psicologia Social às organizações e ao trabalho. Diante do exposto, tem-se o Quadro 29 com o resumo das práticas de enfrentamento ao assédio moral realizadas pela Universidade Federal Fluminense.

Quadro 29 – Universidade Federal Fluminense – UFF

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)		
ANO	NOME	CLASSIFICAÇÃO
2018	Mesa redonda	Evento
2018	Minicurso “Quem paga as contas do assédio moral e sexual no trabalho e na universidade?”	Curso e minicursos
2018	Comissão Interna de Supervisão (CIS)	
2018	Entrevista	
2019	Denúncia	Canais e Material de divulgação
2019	Nota de repúdio	Canais e Material de divulgação
2016	Link úteis para Ouvidoria	Canais e Material de divulgação
2019	Minicurso “Assédio Moral no Trabalho – De quem é a Responsabilidade?”	Curso e minicursos
2019	Palestra “Assédio Moral, Ética e Diversidade”.	
TOTAL		9

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

4.2.14 Universidade Federal do Rio Grande (UFRG)

Iniciada leitura e aplicação dos critérios de inclusão/exclusão, restaram como amostra final 9 (nove) ferramentas de prevenção ao assédio moral realizadas e divulgadas pela instituição.

No dia 05 de outubro de 2011, em comemoração ao dia do Servidor Público, foi ministrada palestra pelo conceituado professor José Roberto Montes Heloani com abordagem ao tema Assédio Moral nas Instituições de Ensino. Na oportunidade, o docente caracterizou, em aspectos históricos e conceituais, a violência no trabalho, bem como alertado sobre o suicídio como uma das consequências dela.

No dia 30 de setembro de 2013, aconteceu a comemoração ao dia da Secretária. A programação, organizada pela Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (Progep), contou com café da manhã, almoço, exibição de filme, sorteio de brindes e teve como encerramento a participação da psicóloga Patrícia Argollo Gomes, que ministrou a palestra “O assédio Moral: Enfrentamento e Repercussões Psicológicas”.

Com isso, percebe-se uma preocupação da Universidade em atrelar eventos cívicos a discussões que possam contemplar a temática do Assédio Moral.

No dia 12 de maio de 2014, o Centro de Estudos Psicológicos (CEP-Rua) divulgou o Projeto Voz Ativa com a proposta de fazer escuta e orientação de casos de assédio moral, sexual e psicológico sofridos por alunos, professores e funcionários dentro da universidade. Infere-se

que iniciativas como eventos, apesar de pontuais, podem despertar novas e mais duradouras estratégias de combate à violência psicológica e aos demais impactos oriundos do assédio moral, conforme se observa que, ao longo dos anos, foram sendo criados eventos e, no ano de 2014, houve o desdobramento do projeto Voz Ativa.

A inserção de medidas e estratégias de combate e punição ao assédio moral decorre da capacidade deste em destruir o ambiente institucional sem que, alguns casos, sejam notados pela própria Instituição a tempo de propor medidas corretivas. Além dos desgastes psicológicos e seu, conseqüente, absenteísmo, é sabido que o assédio moral é um dos fatores que, nos dias atuais, diminuem a produtividade, acarretando prejuízos ao servidor, organização e aos cidadãos (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2013).

No dia 28 de novembro de 2017, a Progep da FURG promoveu o seminário sobre assédio moral no local de trabalho para expor os resultados oriundos das atividades do grupo de trabalho criado para desenvolver a Política de Gestão de Pessoas da universidade, por meio da realização de uma mesa-redonda que foi transmitida pelo aovivo.furg.br e os servidores puderam realizar perguntas pelo site.

A UFRG, ao inserir a temática do assédio moral na sua política de gestão pessoas, implementa o que orienta Martiningo Filho (2008, p. 14) que as organizações devem, “por meio das áreas de gestão de pessoas, tornar público o problema e investir pesadamente na formação de seus gestores”, mas que o próprio recomenda ser multisetorial a atuação de combate ao assédio moral. No dia 28 de agosto de 2019, em comemoração aos 10 anos de instalação desta Procuradoria Seccional, em Rio Grande, promoveram-se as palestras “Advocacia-Geral da União: função essencial à Justiça” e “Assédio Moral e Sexual nas Instituições Federais de Ensino”.

No dia 11 de março de 2020, na programação do Março Lilás na FURG, aconteceu a mesa-redonda intitulada: “Em pauta: violência e assédio”, em que a professora Juliana Rizza mediou a conversa entre as docentes Ana Cláudia Lucas, Daniele Acosta, Elisa Celmar e a assistente social Fernanda Pereira com discussões sobre assédio e violência.

No dia 30 do março de 2021, em comemoração ao mês da Mulher, com o lema “Março Lilás 2021 na FURG, houve uma série de vídeos sobre a violência contra mulheres, a série Círculos de Conversa”, que aconteceu de forma virtual foi disponibilizada pelo canal da FURG no *YouTube*. A produção foi resultado do Março Lilás de 2020. Entre os episódios, estava o da professora Elisa Celmar, que aprofundou o debate sobre assédio, tratando da normatização, referente à violência e fazendo a distinção entre assédio de gênero e sexual.

Diante do exposto, tem-se o Quadro 30 com o resumo das práticas de enfrentamento ao assédio moral realizadas pela Universidade Federal do Rio Grande.

Quadro 30 – Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRG

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE (UFRG)		
ANO	NOME	CLASSIFICAÇÃO
2011	Palestra pelo conceituado professor José Roberto Montes Heloani	Evento
2013	Palestra “O assédio Moral: Enfrentamento e Repercussões Psicológicas”.	Evento
2014	Projeto Voz Ativa com a proposta de fazer escuta e orientação de casos de assédio moral	Projetos e Programa
2017	Seminário sobre assédio moral no local de trabalho	Evento
2017	Site aovivo.furg.br	Canais e Material de Divulgação
2019	Palestra - “Assédio Moral e Sexual nas Instituições Federais de Ensino”,	Evento
2020	Mesa-redonda intitulada: “Em pauta: violência e assédio”,	Evento
2021	“Círculos de Conversa”	Evento
2021	FURG no <i>YouTube</i>	Canais e Material de Divulgação
TOTAL		9

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

4.2.15 Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL)

Após iniciada leitura e aplicação dos critérios de inclusão/exclusão, restaram como amostra final 7 (sete) ferramentas de prevenção ao assédio moral realizadas e divulgadas pela instituição.

No dia 05 de maio de 2018, foi publicado o Extrato da Convenção Coletiva de Trabalho 2018/2018, formado pelo sindicato dos empregados de empresas de segurança e vigilância, em que estipulam as condições de trabalho em cláusulas. Dentre elas, a sexagésima segunda sobre a Comissão Assédio Moral: “Fica instituída a comissão para discutir os casos de assédio moral, sendo que esta comissão será formada por membros do sindicato profissional e patronal.

No dia 23 de setembro de 2018, a Comissão Permanente de Prevenção e Controle de Riscos Ambientais publicou um texto informativo sobre “Perigo e Risco”, que destaca o assédio moral como um dos fatores de risco ambiental.

Nos dias 27 e 28 de março de 2019, foi realizado um curso de capacitação para os servidores, promovido pela Progepe com o tema central “a Ética no serviço público e as práticas de autocomposição de conflitos”. Com o objetivo preventivo, informativo e educativo, na ocasião, foram discutidas políticas de mediação a serem implantadas nas Universidades, já que os conflitos interpessoais se destacam como problema organizacional.

Discutir sobre o assédio moral e implementar práticas corretivas no ambiente laboral é dever daqueles que gerem a Instituição. O compromisso com a redução ou eliminação desta prática, em conformidade com Gomes (2014), é a preservação de um ambiente sem conflitos e uma cultura ética priorizando interesses públicos e institucionais em detrimento de interesses particulares.

No mês da mulher, a UNIFAL lançou a ferramenta “Formulário de Acolhimento” para sistematizar dados da violência de gênero na Instituição. A ação aconteceu na “Semana das Mulheres: diversidades, lutas e resistências”, nos dias 15 e 19 de março de 2019.

Infere-se que a criação de formulário de acompanhamento e sistematização de dados e a criação de núcleos são *benchmarking* que podem ser experimentados por outras Instituições pela possibilidade de reunir informações e acompanhá-las para a redução de casos de violência no trabalho, já que, conforme Dejours (2015), o sofrimento psíquico e as estratégias de enfrentamento podem aperfeiçoar as relações no trabalho e evitar danos ao trabalhador e à Instituição.

No Relatório de Gestão do Exercício de 2017, foi apresentado quadro com resumo de todos os processos disciplinares que envolviam discentes e servidores, que tramitaram em 2017. Entre eles, constavam 4 processos relacionados ao assédio moral, sendo um deles entre servidores, encontrando-se na situação Advertência – Portaria nº 2504 de 20 de dezembro de 2017 para servidor 1 e denúncia arquivada para os servidores 2 e 3 por inexistência de provas.

O Relatório semestral da Ouvidoria, no período de janeiro a junho de 2015, apresentou manifestação de assédio moral no *campus* do ICT, tendo como manifestante: professor(a), com data de entrada 24/03/2015 e data de resposta 01/04/2015, situação finalizada.

Diante do exposto, tem-se o Quadro 31 com o resumo das práticas de enfrentamento ao assédio moral realizadas pela Universidade Federal de Alfenas.

Quadro 31 – Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS		
ANO	NOME	CLASSIFICAÇÃO
2018	Extrato da Convenção Coletiva de Trabalho 2018/2018	Canais e Material de Divulgação
2018	Comissão Assédio Moral	Comitê/Comissão/ Núcleo
2018	Texto informativo sobre “Perigo e Risco”.	Canais e Material de Divulgação
2019	Palestra “A Ética no serviço público e as práticas de auto composição de conflitos”	Evento
2019	“Formulário de Acolhimento”	Pesquisa institucional
2017	Relatório de Gestão do Exercício de 2017	Relatórios e Plano de Gestão
2015	Relatório semestral da Ouvidoria	Relatórios e Plano de Gestão
TOTAL		7

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

4.2.16 Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

Iniciada leitura e aplicação dos critérios de inclusão/exclusão, restaram como amostra final 25 (vinte e cinco) ferramentas de prevenção ao assédio moral realizadas e divulgadas pela instituição.

No dia 05 de maio de 2017, foi publicado o Relatório de Auto Avaliação Institucional do ano 2009. No quadro referente à Dimensão 01: Gestão universitária, com o objetivo estratégico de aprimorar as estruturas organizacionais e procedimentos administrativos, foi estabelecida meta de aumentar o elo de comunicação da Instituição com os diferentes interesses da comunicação por meio do mecanismo Ouvidoria, tendo como situação “Concluída em 2008” a atividade de Capacitação para o tema “assédio moral”, cuja responsabilidade ficou a cargo da Diretoria de Gestão da Avaliação Institucional.

No dia 05 de junho de 2017, foi publicado o Relatório de Autoavaliação Institucional-ano 2013. Como programa de capacitação *online* para servidores da UTFPR, além de cursos com o tema “Assédio Moral”.

Esses relatórios são de grande importância para a composição de dados que permitam o monitoramento e a reavaliação de o quanto tem impactado as ações voltadas ao assédio moral. Conforme orienta o Conselho Nacional do Ministério Público (2016), a administração pública necessita avaliar os fenômenos que acarretam prejuízos à administração pública para que sejam sanados e acompanhados.

No dia 08 de maio de 2014, foi publicado informativo com a Portaria nº 0768, que prorrogou até o dia 16 de agosto de 2014, as conclusões dos trabalhos da Comissão de Implantação de Prevenção do Assédio Moral na UTFPR.

No dia 21 de outubro de 2014, foi publicado informativo com a Portaria nº 201, que designou os servidores Levi Lopes Teixeira, Odair Camargo e Liliansy Bodart de Souza Leite como relatores. Para tanto, houve reunião para apurar o conteúdo do relato da servidora Marisa Bernadete Ribas Arruda, que diz ter sofrido coação e assédio moral.

Segundo Gosdal (2017), o assédio moral pode ser devidamente punido, quando existem meios de denúncias e os profissionais são situados quanto aos procedimentos necessários para que o servidor assediado busque apoio técnico e socioemocional.

No dia 05 de junho de 2017, foi publicado Relatório de Autoavaliação da UTFPR/2014/ABNT, divulgando-se os cursos Assédio moral no trabalho I e II, totalizando 52 servidores que concluíram o curso *online*. Foi divulgado que os trabalhos da Comissão responsável para apresentar proposta de implantação de uma política para prevenção do assédio

moral continuaram a ser desenvolvidos naquele ano, bem como descritos dois processos instaurados no Sistema CGU-PAD em 2014 – Sindicância, com tema assédio moral.

Em outubro de 2015, foi lançada a Cartilha “Assédio Moral no Trabalho: o que é e como evitar”, elaborada pela Comissão de Política de Prevenção do Assédio Moral da UTFPR, que foi submetida para conhecimento da comunidade universitária. Ainda, em 2015, foi realizada a entrevista “Assédio Moral”, realizada por Lis Andréa Soboll.

Percebe-se que a cartilha funcionou com uma medida de impacto resolutivo para as problemáticas identificadas, o que se deduz da sua relevância para a construção de uma estruturação de estratégias educativas.

A Universidade publicou destaque de “Perguntas Frequentes”, dentre elas, “o que é assédio moral no trabalho?”, sendo divulgado, em seguida, *link* para acesso à Cartilha “Assédio Moral no trabalho - o que é e como evitar”.

A Instituição publicou página destacando as perguntas mais frequentes entre os trabalhadores, dentre elas, “o que o que é assédio moral no trabalho?”. Para consolidar uma resposta eficaz, a Instituição usou-se de um instrumento sistematizado, que foi o *link* de acesso à Cartilha supracitada.

A criação de perguntas frequentes é uma estratégia de *benchmarking* que pode ser adotada pelas Instituições de Ensino, pois permite uma atualização das informações mais rapidamente e tem uma característica duradoura e econômica. Associando-se essa prática a um envio de e-mails sistemáticos aos servidores pode auxiliar a divulgação e o despertar o interesse pela leitura, até mesmo, porque as perguntas frequentes buscam ter respostas rápidas e de fácil compreensão.

Em março de 2016, foi publicado o Relatório de Autoavaliação Institucional - ano 2015 com 15 obras publicadas pela UTFPR Editora. Destaca-se que uma delas retratou o “Assédio moral no trabalho: o que é e como evitar”. Em 2015, foram tratados os trabalhos da Comissão, designada pela Portaria UTFPR nº 1571, de 17/06/2013, que visaram elaborar e desenvolver propostas de prevenção, dando continuidade às políticas institucionais sobre o tema. Foi publicado, em portal, e entregue a cada servidor cartilha informativa sobre a prevenção e o enfrentamento das práticas de assédio moral na instituição. Foram elencadas sugestões de ações de melhoria para a gestão da UTFPR, dentre as quais, destacam-se os estilos de liderança, visando ao desenvolvimento de programas de conscientização de toda a equipe para combater a prática de rotulagem e assédio moral em todos os níveis.

Ressalta-se que a atuação junto às lideranças é primordial para o treinamento e a conscientização de seu papel institucional, devendo prevalecer os interesses coletivos e o bem-

estar das pessoas que são parte da instituição. É importante, inclusive, para conhecimento do que não se caracteriza como assédio moral para que também não se sintam limitados a ações que não se configuram como tal.

Para Gosdal (2017), é imperioso distinguir, pela gestão, o que difere assédio moral por situações conflituosas ou de acompanhamento da eficácia do trabalho do servidor, que, também, pode gerar o adoecimento.

Outra questão a ser observada é que o acompanhamento de horário e de cumprimento de atividades é inerente ao papel do gestor e o uso de mecanismos tecnológicos de controle (ponto eletrônico), por isso, tornam-se comuns na averiguação da frequência e da assiduidade dos colaboradores, desde que tais medidas não sejam adotadas em condições propositalmente para desmerecimento frente aos pares (TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO, 2019).

Em 31 de maio de 2017, houve a divulgação do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT), em 2015, previstos na Normativa nº 24 de 17 de novembro de 2015, da CGU. No RAIN, foram registrados procedimentos por assunto, registrados no Sistema CGU-PAD, com duas aberturas de processos de Assédio Moral em que houve suposto envolvimento de servidores públicos.

No dia 20 de novembro de 2016, foi publicado o Relatório de Gestão do ano de exercício 2016. Neste documento, destacou-se a conclusão da elaboração da Política Antiassédio Moral, que conceitua o assédio moral, seu enfrentamento e estimula a criação de comissões que combatam nos *campi* essa violência. Além dessa política, foi exposto em relatório de instância ou área de correição, com demonstrativo de resultados por assunto para a abertura de processos, tendo o assédio moral o percentual de 5,88%.

Infere-se como um procedimento de fundamental importância o registro e norteamento de ações que necessitam ser sanadas na Instituição em relatórios gerenciais, no entanto, sugere-se que, além disso, as Instituições possam adotar como uma prática de *benchmarking* revisar anualmente o cumprimento daquela medida.

Em março de 2017, foi publicado o Relatório de Autoavaliação Institucional da (UTFPR) 2016. Considerando a necessidade de um ambiente laboral saudável, destaca-se, como atuação da Diretoria de Gestão de Pessoas (DIRGEP), a conclusão da elaboração da Política Anti Assédio Moral no âmbito da UTFPR.

No dia 20 de outubro de 2017, os membros do Conselho Universitário (Couni) realizaram a 42ª Reunião ordinária do Conselho. Na pauta, esteve o Processo nº 36/2017 – Proposta de Política Antiassédio Moral no Trabalho da UTFPR, cujo relator foi Fernando César Manosso. Na ocasião, foram aprovadas as propostas de autorização para que a Funtef-PR se

tornasse a Fundação de Apoio da Universidade da Fronteira Sul (UFFS), de atualização dos documentos normativos institucionais e da Política Antiassédio no Trabalho da UTFPR, por meio da DELIBERAÇÃO nº 22/2017.

No dia 04 de abril de 2018, foi publicado o Relatório de Gestão da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) 2017, ilustrando, por classificação de assunto, nos anos 2013 a 2017, um total de 8 procedimentos sobre assédio moral.

No dia 05 de outubro de 2018, foram apresentados o Plano Anual de Capacitação (PAC) 2017 e o Plano Anual de Capacitação (PAC) 2018. No item de Gestão, foram publicadas ações voltadas para preparar os servidores ocupantes de função de chefia para o desenvolvimento de atividades de gestão, dentre elas, o conteúdo de prevenção e enfrentamento do assédio moral.

No dia 06 de novembro de 2018, foi publicado o Núcleo de Estudos da Violência Organizacional (NUEVO), com o objetivo de divulgar informações atualizadas referentes às temáticas da violência no trabalho, violência nas organizações, violência institucional e corrupção. Dentre as ações desenvolvidas, destaca-se o programa *Nuevo Debate*, que visa discutir conteúdos sobre violência nos diversos formatos e ambiente em que ela se manifesta.

Essa proposta de ampliar as discussões junto à comunidade acadêmica é orientada como uma importante estratégia de sensibilização dos profissionais para a melhoria das relações no trabalho, haja vista propiciar um maior conhecimento das formas de evitar e dos impactos a todos envolvidos, tal como o servidor, a Instituição e a sociedade (HIRIGOYEN, 2017).

No dia 13 de fevereiro de 2019, realizou-se palestra, ministrada pelo servidor Adriano de Franca Penna, intitulada “Saúde Emocional e suas relações com a Prática Docente”. Entre os aspectos abordados pelo palestrante, estava a temática assédio moral e as relações interpessoais.

No dia 21 de maio de 2019, houve reunião com a Comissão de Avaliação para tratar da implantação da pesquisa de clima organizacional na Instituição, tendo seu ápice a abordagem do assédio moral e sexual.

No dia 11 de fevereiro de 2020, a UTFPR realizou o primeiro evento oficial do programa “Dia Internacional de Mulheres e Meninas na Ciência”, sendo realizada mesa redonda debatendo a temática assédio no cotidiano da universidade.

No dia 24 de abril de 2020, foi disponibilizado o resultado da pesquisa sobre Clima Organizacional 2019. No anexo deste relatório, constava o instrumento quantitativo, na categoria “Estilos de liderança”, esclarecendo que, “quando identificadas situações de assédio moral/sexual, as chefias tomam as medidas cabíveis”.

Diante do exposto, tem-se o Quadro 32 com o resumo das práticas de enfrentamento ao assédio moral realizadas pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná:

Quadro 32 – Universidade Tecnológica Federal do Paraná -UTFPR

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ		
ANO	NOME	CLASSIFICAÇÃO
2009	Relatório de Auto Avaliação Institucional do ano 2009	Relatório
2013	Relatório de Auto Avaliação Institucional- ano 2013	Relatório
2014	Comissão de Implantação de Prevenção do Assédio Moral na UTFPR.	Comissão
2014	Reunião de apuração de processo de assédio moral	Reunião
2014	Relatório de Autoavaliação da UTFPR/2014/ABNT	Relatório
2015	Relatório de Auto Avaliação Institucional- ano 2015	Relatório
2015	Livro: “Assédio moral no trabalho: o que é e como evitar”.	Canais e Material de Divulgação
2015	Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT) 2015	Relatório
2015	Cartilha “Assédio Moral no Trabalho: o que é e como evitar”.	Cartilha
2015	Entrevista “Assédio Moral”, realizada por Lis Andréa Soboll.	Canais e Material de Divulgação
2016	Relatório de Gestão ano de exercício 2016	Relatório
2016	Relatório de Autoavaliação Institucional da (UTFPR) 2016	Relatório
2016	“Perguntas Frequentes”, dentre elas “O que é assédio moral no trabalho?” e link da cartilha	Canais e Material de Divulgação
2017	42ª Reunião Ordinária do Conselho	Reuniões
2017	Relatório de Gestão da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) 2017	Relatório
2017	Reunião Extraordinária do Conselho Universitário da UTFPR	Reuniões
2017	Plano Anual de Capacitação (PAC) 2017	Relatório
2017	DELIBERAÇÃO nº 22/2017, de 20 de outubro de 2017.	Resolução/Deliberação
2017	Política Antiassédio Moral no Trabalho da UTFPR (Deliberação 2017/22),	Política
2018	Plano Anual de Capacitação (PAC) 2018	Relatório
2018	Núcleo de Estudos da Violência Organizacional (NUEVO)	Núcleo
2018	Programa Nuevo Debate	Canais e Material de Divulgação
2019	Palestra ministrada pelo servidor Adriano de Franca Penna	Evento
2019	Reunião	Reuniões
2019	Pesquisa sobre Clima Organizacional 2019	Pesquisa
2020	Mesa redonda	Evento
TOTAL		25

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

4.2.17 Universidade Federal De Juiz de Fora (UFJF)

Iniciada leitura e aplicação dos critérios de inclusão/exclusão, restaram como amostra final 11 (onze) ferramentas de prevenção ao assédio moral realizadas e divulgadas pela instituição.

No dia 19 de dezembro de 2013, no arquivo de notícias da Universidade (*Clipping* UFJF), foi divulgado que profissionais terceirizadas da universidade estiveram reunidas em Protesto, liderado pelo Sindicato dos Trabalhadores de Empresas de Asseio e (Sintecac), contra empresas que teriam atrasado o salário e pagamento de benefícios, além disso, houve queixas de assédio moral, ameaça de demissão e corte de ponto.

Verifica-se que a união de classes, quando bem representadas pelo seu sindicato, pode fortalecer anseios coletivos e ampliar os resultados almejados, ou seja, concede voz ativa aos que sofrem solitariamente em silêncio permeados por dores escusas da sociedade.

No dia 26 de outubro de 2010, foi feita uma programação especial, elaborada pela Pró-reitoria de Recursos Humanos, para celebrar o dia do servidor público. No evento, houve apresentação da palestra “Assédio moral no trabalho – uma conduta perversa”, com o palestrante Oscar Gomes da Silva, técnico administrativo da UNIRIO, que mostrou um pequeno histórico sobre a visibilidade do assédio moral no mundo, retratando consequências e danos causados por esta prática.

Temáticas importantes como o assédio moral devem fazer parte dos debates em eventos comemorativos, como o dia do servidor, revelando que a informação e a capacitação dos trabalhadores geram consequências mais valiosas e duradouras para o bem-estar no ambiente laboral.

Em maio de 2017, foi apresentado o Relatório das atividades desenvolvidas, no ano de 2016, realizado pela Ouvidoria Especializada em Ações Afirmativas. Em pesquisa, foi constatada a maior vulnerabilidade da mulher às ações relacionadas às variadas formas de assédio e de violência, tendo atendido uma demanda de 100% do sexo feminino.

Em relação ao assédio moral, constata-se, mais uma vez, a predominância do sexo feminino como alvo mais frequente da violência e, portanto, devem ser enfatizados programas preventivos direcionados às mulheres e rede de apoio dentro instituição.

Dando início ao Ciclo de Debates sobre as relações interpessoais e assédios na UFJF, a primeira palestra aconteceu no dia 24 de agosto de 2017, intitulada “As relações humanas e a saúde no trabalho”. Em sequência, no dia 21 de setembro de 2017, teve o tema central: “assédio moral no ambiente de trabalho”. Por fim, o ciclo foi finalizado pelo conceituado professor José Roberto Heloani, no dia 17 de outubro de 2017, que discorreu, em sua palestra, sobre os desafios no contexto universitário no enfrentamento do assédio. Na ocasião, foi disponibilizada entrevista ao Portal da UFJF, com Heloani.

Eventos nesse formato reforçam o compromisso da instituição com a temática assédio moral e oportunizam uma continuidade e maior reflexão dos trabalhadores sobre essa violência

na medida em que os conteúdos vão sendo ministrados mensalmente e formatados no intelecto dos participantes.

Beltrame (2020) orienta que Instituições Educacionais ampliam suas respectivas responsabilidades na construção de um ambiente educativo e que socializam com seu corpo funcional estratégias de melhorias no clima organizacional e no comprometimento dos servidores.

A classe de vigilantes da UFJF participou do XXVI Seminário Nacional de Segurança dos Institutos Públicos de Ensino Superior (IPES) e Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT), que aconteceram entre os dias 1 a 6 de outubro de 2017, na Universidade Federal de Goiás (UFG). Na oportunidade, houve uma programação especial, entre elas, minicursos sobre os temas drogas, violência, gênero e assédio moral.

No dia 06 de março de 2018, foi divulgado que a Pró-reitoria de Infraestrutura e Gestão (Proinfra) ofereceu um curso de extensão em segurança do trabalho, no intuito de capacitar 50 terceirizados. A ideia do curso buscou, junto ao universo desses trabalhadores, sugestões a respeito das principais necessidades do pessoal, sobre cursos e programas de qualificação. Entre essas sugestões, destacou-se a temática assédio moral no trabalho.

Imperioso destacar a importância de as diferentes hierarquias institucionais estarem correlacionadas aos problemas existentes na organização, possibilitando atender às demandas sugeridas para construção de relações saudáveis de trabalho.

Nunes, Tolfo e Espinosa (2019) orientam que as Instituições devem reduzir espaços de competitividade intersetoriais e interpessoais, pois o excesso de hierarquização acarreta ambientes laborais hostis e propícios às relações no trabalho conflituosas e sujeitas às questões da violência no trabalho.

No dia 11 de janeiro de 2019, foi publicado que os terceirizados participaram de palestra sobre assédio moral no trabalho, com intuito de orientar os trabalhadores a identificar e saber como agir em casos de assédio moral. O evento foi promovido pela Pró-reitoria de Infraestrutura e Gestão (Proinfra), em parceria com a Ouvidoria Especializada. Na ocasião, a ouvidora especializada em ações afirmativas, Cristina Simões Bezerra, publicou *links* de acesso a diversos materiais, para orientação a respeito de direito. Dentre os links, estava o Manual contra Assédio Moral e Sexual, organizado no âmbito do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, do Senado Federal.

Observa-se que essa alternativa de curto prazo, adotada pela Ouvidoria da Universidade em estudo, existe quando a instituição não dispõe de documento norteador próprio, podendo ser

conduzidos *links* de órgãos oficiais para incentivar a procura e apropriação do assunto pelos servidores.

Após exposição, tem-se o Quadro 33 com o resumo das práticas de enfrentamento ao assédio moral realizadas pela UFJF:

Quadro 33 – Universidade Federal de Juiz de Fora

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA		
ANO	NOME	CLASSIFICAÇÃO
2013	Protesto liderado pelo Sindicato	Evento
2010	Palestra “Assédio moral no trabalho – uma conduta perversa”,	Evento
2016	Relatório das atividades desenvolvidas no Ano de 2016	Relatórios e Plano de Gestão
2017	Ciclo de Debates sobre as relações interpessoais e assédios na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) – agosto	Evento
2017	Ciclo de Debates sobre as relações interpessoais e assédios na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) - setembro	Evento
2017	Ciclo de Debates sobre as relações interpessoais e assédios na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) - outubro	Evento
2017	Entrevista ao Portal da UFJF, com Heloani	Canais e Material de divulgação
2017	Minicursos sobre drogas, violência, gênero e assédio moral.	Curso e minicursos
2018	Curso de extensão em segurança do trabalho	Curso e minicursos
2019	Palestra sobre assédio moral no trabalho	Evento
	Links de acesso a diversos materiais, para orientação a respeito de direito	Canais e Material de Divulgação
TOTAL		11

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

4.2.18 Universidade Federal de Pelotas (UFPeL)

Iniciada leitura e aplicação dos critérios de inclusão/exclusão, restaram, como amostra final, 18 (dezoito) ferramentas de prevenção ao assédio moral realizadas e divulgadas pela instituição.

Em julho de 2019, o grupo PET Diversidade e Tolerância aplicaram a pesquisa “Assédio Moral e Sexual na UFPeL”, direcionada aos alunos, egressos e servidores da UFPeL, com o foco na observação e análise da percepção dos participantes em relação à violência em questão no meio institucional, por conseguinte, foi formatado e divulgado banco de dados a partir dos resultados alcançados.

Infere-se que o grupo PET adotou uma iniciativa com uma amplitude diferenciada pelo alcance da pesquisa para egressos, estudantes e servidores, portanto, fez parte do rol da amostra da pesquisa, já que tratou do grupo de trabalhadores da UFPeL.

No dia 08 de novembro de 2019, foi publicada a Resolução nº 22 do CONSUN, que aprovou o Regimento do Núcleo de Gênero e Diversidade, que faz parte da Coordenação de Inclusão e Diversidade da UFPel diretamente vinculada ao gabinete da reitoria. Em seu artigo nono, é referido que “aos responsáveis pelas frentes de trabalho do NUGEN compete: I - Acolher e encaminhar demandas da comunidade universitária no que tange às denúncias de assédio moral, sexual, violência, entre outras.

No dia 18 de outubro de 2019, foi publicada Nota referente ao afastamento do diretor do Hospital Escola, em razão do processo que respondia sobre denúncia de assédio moral. O caso seguiu apuração por meio de Processo Administrativo Disciplinar, instaurado no âmbito da UFPel, após instruções preliminares por parte da EBSERH.

Vale destacar que o medo de denunciar ou se posicionar contra atos de assédio moral na universidade faz parte da realidade do trabalhador, que vislumbra a violência, muitas vezes, como normal, e silencia para que não seja penalizado ou sofra algum tipo de retaliação. Como esclarecem Freitas, Heloani e Barreto (2013), o agressor se privilegia com o fato de que as pessoas assistem em silêncio a trama do assédio moral, pois não querem se envolver em situações desagradáveis que poderão trazer prejuízos para elas.

Diante disso, ações como essa Nota fortalecem, de certa maneira, a busca pela impunidade de atos covardes e que trazem prejuízos para todo ambiente de trabalho, neste caso hospitalar, quando comprovada sua veracidade.

No entanto, posterior ao fato, a Justiça Federal e do Trabalho informaram que negaram pedidos de afastamento preventivo, acompanhando o entendimento da Advocacia-Geral da União, representante legal da UFPel, e da Consultoria Jurídica da EBSERH, por não haver, no processo em questão, elementos que justificassem o afastamento preventivo do servidor.

Em 6 de dezembro de 2019, foi publicada Nota da UFPel expondo que, depois de meses de trabalho, a comissão produziu o relatório final e o submeteu à apreciação da Advocacia-Geral da União e, por fim, à autoridade julgadora, no caso, o Vice-Reitor da UFPel, que concluíram pelo arquivamento do processo visto não constar nos autos nenhuma evidência de assédio moral.

Fatos como esse revelam como é minuciosa e delicada a atuação investigativa e de prevenção das práticas de assédio moral, visto que podem inferir em possibilidade dúbias: impunidade, gerando revolta e impotência nos vitimados pelo assédio, como também exposição inadequada e danos gerais à saúde do que foi acusado injustamente.

Alves e Casulo (2017) ressaltam que o surgimento dos casos de assédio pode ter sido oriundo de pequenos atritos que, por não serem solucionados antecipadamente, culminam em situações mais graves, de modo que as provas nem sempre ficam claramente evidenciadas.

No dia 22 de fevereiro de 2019, outra Nota da Gestão foi publicada sobre Denúncias de assédio moral. Dessa vez, a administração da Universidade Federal de Pelotas (UFPel) declarou que respeita o devido processo legal e disse não agir, em momento algum, por relações pessoais nem por conveniência da baixa política universitária. Informou, ainda, que estava seguindo as normas legais em seus procedimentos e que lamentava a ausência de reconhecimento ao trabalho sério e independente do que vinha sendo prestado junto à Comissão Permanente de Processos Administrativos Disciplinares.

No dia 09 de maio de 2017, o Ciclo Anual de Palestras realizado pela Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPel abriu sua temporada abordando a temática do assédio moral no trabalho, em alusão ao Dia Nacional de Combate ao Assédio Moral. Tendo como tema motivador “O papel do reconhecimento no trabalho para a construção (ou não) da saúde mental”.

No dia 18 de maio de 2015, ocorreu a intitulada “Assédio Moral e Precarização do Trabalho: aspectos objetivos e subjetivos”, promovida pela PROGEP e ministrada por Fernando José Gastal de Castro, professor adjunto do Instituto de Psicologia da UFRJ.

No dia 01 de maio de 2013, no Canal Notícias da UFPel, foi publicada referência à Criação do Dia Nacional de Luta contra o Assédio Moral (2 de maio). Nos informes, a Universidade fala sobre a temática e aborda os aspectos legais, como o Projeto de Lei nº 4.326/04 e as normativas existentes em âmbito estadual.

Em março de 2019, aconteceu Reunião dos representantes da ASUFPel Maria Tereza Tavares Fuji, Barto Farias e José Carlos Marques Volcato; Já da ADUFPel; Raquel Silveira Rita Dias, da Coordenação de Inclusão e Diversidade (CID), com Eliane Ribeiro Pardo, Chefe do Núcleo de Gênero e Diversidade (NUGEN), o técnico-administrativo Rodrigo Silva da Silva e a discente Aline Patrícia Neves Ramos. Durante a reunião, os representantes destacados aceitaram o convite para trabalhar lado a lado com a UFPel, no enfrentamento e combate ao assédio moral.

O compromisso mútuo e diversificado em prol de um objetivo coletivo fortifica e transforma realidades, antes devastadas e silenciados por atos como o assédio moral, trazendo à luz novas fontes de esperança e diretrizes para combater essa violência.

No dia 06 de agosto de 2015, o reitor da Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Mauro Del Pino reuniu-se com representantes do movimento grevista dos servidores técnico-

administrativos e, também, dos docentes da Universidade. O reitor falou sobre a legitimidade do movimento grevista, informando sobre os procedimentos em relação a diversos aspectos, em especial à matrícula, e reiterou que nenhum servidor foi ou será convocado para realizar matrículas e que quaisquer casos de assédio moral que, porventura, ocorram sejam devidamente denunciados para que sejam tomadas as medidas administrativas cabíveis.

Diante do discurso do Reitor, é possível afirmar a consonância dessa Instituição com o que Coelho *et al.* (2016) define como transparência e medidas corretivas e preventivas que viabilizem um ambiente mais seguro.

No dia 16 de abril de 2015, lideranças do Sindicato de Servidores reuniram-se com o reitor Mauro Del Pino e representantes da Administração Central da UFPel para discutirem temas relativos ao trabalho dos técnicos administrativos da instituição. Na ocasião, o pró-reitor Wotter afirmou que, no sentido de uma capacitação para os servidores, será oferecida uma palestra sobre assédio moral, a ser realizada em maio.

No dia 09 de abril de 2015, a reitoria recebeu, em Reunião, trabalhadores de empresas que prestam serviços à Universidade, nas áreas de limpeza e também no Restaurante Escola, que paralisaram suas atividades em função de atrasos nos pagamentos de salários e direitos trabalhistas, como vale-transporte e alimentação. Durante a conversa, o reitor registrou que a Administração Superior da Universidade não toleraria o prolongamento da situação e que conversaria com a empresa sobre as denúncias de assédio moral para com os trabalhadores.

No dia 30 de abril de 2014, aconteceu Reunião entre a direção da Asufpel Sindicato e a administração da UFPel. O assédio moral foi um dos temas debatidos, sendo proposta a elaboração de uma cartilha conjunta entre as duas instituições, abordando aspectos da relação de trabalho entre chefias e servidores. Essa parceria para elaboração de materiais relacionados ao Assédio Moral favorece a construção de diretrizes para compartilhar experiências e conhecimentos de diferentes áreas.

No dia 28 de abril de 2013, foi publicada Nota referente ao dia Internacional em Memória às Vítimas de Acidentes e Doenças do Trabalho. No texto, destaca-se que as elevadas taxas de acidentes no trabalho no Brasil, resultando em mortes ou incapacitação, decorrem da deterioração das condições e do meio ambiente do trabalho, inadequada capacitação, inexistência de equipamento de proteção individual, baixa remuneração por produção, altas metas exigidas e pelo assédio moral, apontando para a necessidade de desenvolvimento de políticas efetivas para melhorar a segurança no trabalho (DAMASCENO, 2015).

Diante dessas lacunas existentes no ambiente de trabalho, faz-se necessária uma atuação eficaz que resolva demandas comuns e, de certo modo, simples, mas que trazem prejuízos imensuráveis aos trabalhadores.

No dia 08 de março de 2018, foi reforçada a luta daquelas que são maioria na universidade – mulheres. No texto, destacou-se a atuação das mulheres na universidade, os desafios encontrados, dados estatísticos, além de informativo sobre o assédio moral, sendo informado que as vítimas podem procurar o Nugen para registrar a ocorrência da violência junto à direção da Unidade, também, foi divulgada página e contato telefônico do Núcleo.

Foi elaborado e publicado o Plano de Desenvolvimento da Unidade, pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, biênio 2019/2020. Nele, foram apresentados resultados de reuniões entre as coordenações e sua equipe de trabalho sendo identificados, em algumas situações, problemas de assédio moral, ineficiência dos líderes e impontualidade.

Diante do exposto, tem-se o Quadro 34 com o resumo das práticas de enfrentamento ao assédio moral realizadas pela UFPel.

Quadro 34 – Universidade Federal de Pelotas

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS		
ANO	NOME	CLASSIFICAÇÃO
2019	Pesquisa “Assédio Moral e Sexual na UFPel”	Pesquisa institucional
2019	Resolução nº 22 do CONSUN	Resolução
2019	Núcleo de Gênero e Diversidade	Comitê/Comissão/ Núcleo
2019	Nota	Canais e Material de Divulgação
2019	Informação	Canais e Material de Divulgação
2019	Nota da UFPel sobre denúncias de assédio moral no Hospital Escola	Canais e Material de Divulgação
2019	Nota da Gestão foi publicada sobre Denúncias de assédio moral	Canais e Material de Divulgação
2017	Ciclo Anual de Palestras	Evento
2015	Palestra “Assédio Moral e Precarização do Trabalho: aspectos objetivos e subjetivos”,	Evento
2013	Canal Notícias da UFPel	Canais e Material de Divulgação
2019	Reunião dos representantes	Reuniões
2015	Reunião com representantes do movimento grevista dos servidores técnico-administrativos e também dos docentes da Universidade.	Reuniões
2015	Reunião	Reuniões
2015	Reunião	Reuniões
2014	Reunião	Reuniões
2013	Nota	Canais e Material de Divulgação
2018	Texto	Canais e Material de Divulgação
2019	Plano de Desenvolvimento da Unidade	Relatórios e Plano de Gestão
TOTAL		18

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

4.2.19 Universidade Federal de Tocantins (UFT)

Iniciada leitura e aplicação dos critérios de inclusão/exclusão restaram, como amostra final, 7 (sete) ferramentas de prevenção ao assédio moral realizadas e divulgadas pela instituição.

No dia 10 de novembro de 2017, aconteceram três palestras sobre assédio moral no trabalho, realizada pela Gerência de Desenvolvimento Humano (GDH) do *Campus*. Contou com a participação do psicólogo Edilson Barros, com palestra sobre assédio moral e saúde mental no trabalho; o delegado regional Tiago Daniel de Moraes, com palestra sobre aspectos jurídicos no assédio moral; e a equipe da Gerência de Desenvolvimento Humano da UFT do campus em Tocantinópolis, com palestra informando os procedimentos administrativos quando houver assédio moral.

Com isso, eventos voltados à socialização dos malefícios e estratégias de combate ao assédio moral demonstram a atuação institucional em busca de propiciar dignidade humana àqueles que são agredidos, desprezados e sofrem rejeição nas relações de trabalho (GOMES; LIMA, 2019).

Percebe-se que o meio informativo ainda é o caminho que interliga a falta de saber à produção de conhecimento e o gerenciamento de atitudes eficazes e, portanto, serve como ferramenta de luta no embate de circunstâncias que afetam o ambiente de trabalho.

No dia 31 de agosto de 2017, aconteceu o I Seminário de Direitos Humanos e Cidadania, em Araguaína, dispendo de duas mesas-redondas, que abordaram temas como "Direitos Humanos, Cidadania e Diversidade" e "Assédio: questões jurídicas e éticas". O evento procurou contribuir para estimular a humanização e a ética dentro e fora da instituição.

No dia 30 de novembro de 2016, aconteceu oficina com o tema: “Assédio Moral x Saúde do Trabalhador” do projeto Oficina Jurídica na Área da Saúde, cuja intenção foi promover uma construção jurídica sobre o assunto em questão.

No dia 20 de setembro de 2019, fazendo parte das atividades do Setembro Amarelo, houve Mesa-redonda com profissionais da área da saúde e jurídica com o tema: "*Bullying* e Assédio moral, dentro das Universidades, no *campus* de Gurupi.

No dia 29 de outubro de 2014, houve comemoração especial alusiva ao dia do servidor. Entre elas, a integração e boas-vindas aos novos funcionários, apresentação de dança, palestra sobre ginástica laboral e assédio moral no serviço público, que aconteceu no Anfiteatro.

Alves e Casulo (2017) mencionam que eventos institucionais são instrumentos que as Instituições podem ir ampliando as discussões sobre o teor de assédio moral.

Foi publicada, no dia 13 de setembro de 2016, Carta aberta da UFT ao Sindicato dos Servidores Técnico-Administrativos (Sintad-TO), que respondeu sobre a matéria de greve. Nela, tornou-se público que não existia, por parte da Reitoria, qualquer medida arbitrária para coibir a adesão à greve ou orientação que pudesse ser configurada como assédio moral contra os servidores técnico-administrativos, cabendo a defesa, porém, de que seja respeitado o direito a não adesão à greve por parte daqueles que seguem em atividade e o fazem por vontade própria.

Essa descrição denota a existência de certa perseguição às opiniões e atitudes divergentes daquelas que são impetradas como absolutas. Portanto, deve existir esse equilíbrio e liberdade para escolher os melhores caminhos para cada trabalhador, sem que esse exposto ou punido pelo coletivo contrário.

É importante ressaltar que, nas Instituições Públicas, são acentuadas as razões que podem desdobrar em um assédio moral, pois existem lideranças que não sabem lidar com as diferentes opiniões, formas de agir e de pensar das pessoas, por isso, impedidos de serem demitidos, tornam-se os servidores públicos mais suscetíveis a essa violência no trabalho (HIRIGOYEN, 2017).

No dia 31 de outubro de 2018, foi publicada a Resolução nº 30/2018, que dispõe sobre a regulamentação de procedimentos administrativos disciplinares e do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), dos servidores e discentes, no âmbito da UFT. Nela, as penas de suspensão serão aplicadas nos casos de agressão, injúria, assédio, discriminação ou ofensa de qualquer natureza a pessoas da comunidade universitária ou não, que se encontrem no espaço físico da universidade ou em locais outros onde se desenvolvam atividades oficiais da universidade.

Dito isto, tem-se o Quadro 35 com o resumo das práticas de enfrentamento ao assédio moral realizadas pela UFT.

Quadro 35 – Universidade Federal de Tocantins - UFT

UNIVERSIDADE FEDERAL DE TOCANTINS		
ANO	NOME	CLASSIFICAÇÃO
2017	Palestra sobre assédio moral e saúde mental no trabalho	Evento
2017	Palestra sobre aspectos jurídicos no assédio moral	Evento
2017	Palestra informando os procedimentos administrativos quando há assédio moral.	
2017	Mesas-redondas - I Seminário de Direitos Humanos e Cidadania	Evento
2016	oficina com o tema: “Assédio Moral x Saúde do Trabalhador”,	Evento
2019	Mesa-redonda	Evento
2014	palestra sobre ginástica laboral e assédio moral no serviço público	Evento
2016	Carta aberta	Canais e Material de Divulgação
	Resolução nº 30/2018	Resolução
TOTAL		9

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Após a análise do *benchmarking* das Universidades que compõem o PROFIAP, observou-se que as mais comuns foram as que estão detalhadas abaixo, sendo umas mais praticadas que as outras:

- a) Evento
- b) Relatórios e Plano de Gestão
- c) Curso e minicursos
- d) Reuniões
- e) Canais e Material de divulgação
- f) Comitê/Comissão/ Núcleo
- g) Projetos e Programa
- h) Pesquisa institucional
- i) Campanha
- j) Cartilha
- l) Resolução
- m) Programa de integridade Nacional
- n) Política

Diante dos achados, observa-se uma disparidade entre os avanços e as tratativas dadas pelas Universidades, depreendendo-se que, às vezes, mesmo com poucas práticas, a depender do seu teor e durabilidade pode gerar um envolvimento maior com a temática como, por exemplo, a existência de cartilhas, normativas, programas têm uma durabilidade e impacto mais significativo à Universidade que um evento pontual, embora, tenha também importância para se estimular o início das discussões, podendo ser, inclusive, propulsor para novas práticas.

Vale ressaltar, inclusive, que, atualmente, se tem vigente o Decreto nº 9203/2017, que estabelece diretrizes para a criação de uma política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, tendo como base de seus princípios a integridade. A Política de integridade do Governo Federal reúne medidas institucionais que têm a função de prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção com vistas à boa governança (BRASIL, 2017).

Apesar desse instrumento de referência à construção de uma efetiva política de integridade, consultaram-se registros de lançamento no sistema das Universidades em atendimento ao cumprimento legal da Portaria nº 1089, de 25 de abril de 2018, que orienta e traz providências para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional estruturarem, executem e monitorem seus Programas de Integridade, tendo como prazo para aprovação o dia 30 de novembro de 2018 (BRASIL, 2018).

No entanto, os registros formais divergem dos achados nas pesquisas nos sites institucionais, meios de comunicação formais e de amplo alcance institucional, cuja maioria não divulga nem a existência ou desdobramentos de uma política de integridade efetiva na Instituição nem mesmo documentos institucionais a ela vinculados.

Dando sequência às etapas metodológicas propostas no estudo, após descrição e análise de todos os achados que permitiram a construção de um *benchmaking* referencial, seguiu-se com a configuração de um *ranking* entre as universidades baseado em eventos x médias ponderadas, cujo detalhamento estatístico encontra-se no Apêndice B.

4.3 ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS RESULTADOS: *RANKING* DAS UNIVERSIDADES

Em suma, a partir da análise do *benchmarking* das Instituições, utilizou-se o critério da temporalidade e complexidade, atribuindo como importante (aqueles de curto prazo), muito importante (médio prazo) e extremamente importante (longo prazo).

Outrossim, para mitigar a subjetividade das associações dos dados estatísticos e enviesamento do estudo, foram atribuídos pesos associados ao nível de durabilidade das ações e dos seus impactos para que a quantidade não se sobressaísse em relação à complexidade das práticas ao enfrentamento do assédio moral pelas Instituições. Diante disso, foi estabelecido *ranking* para identificação e análise daquelas que possuem estratégias e práticas de combate ao assédio moral, considerando-se os parâmetros quantitativo e qualitativo, conforme Gráficos de 1 a 7.

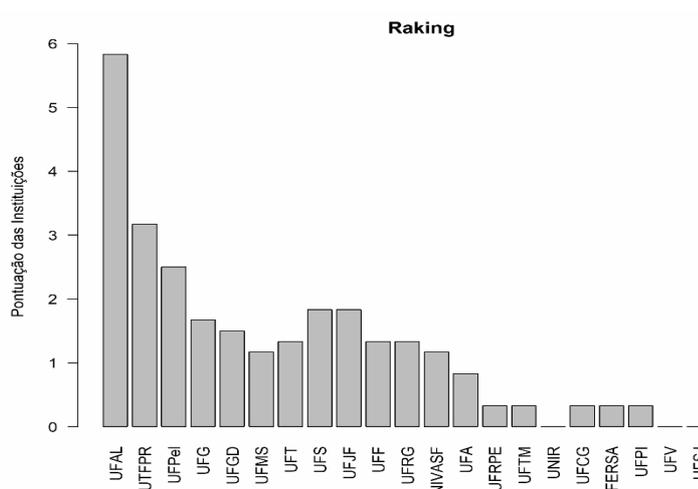
4.3.1 Estratégias de sensibilização

Foram consideradas as subdivisões de Universidades que se destacaram com estratégias de sensibilização, o que para a pesquisa foi considerado como importante. Em seguida, foram demonstradas estratégias de gerenciamento, que, para efeitos da pesquisa, considerou-se como muito importante. Posteriormente, apresentaram-se os Gráficos relativos compilando as Universidades que se destacaram como estratégias de regulamentação, que, para o estudo, considerou-se como extremamente importante (SOBOL, 2017; QUEIROZ DE PAULA; MOTTA; NASCIMENTO, 2021).

Por fim, houve a concatenação para ranquear as Universidades que se destacaram por agrupar todas as estratégias, que foram consideradas como referenciais no enfrentamento do assédio moral, e, por isso, denominadas como aquelas que estão em fase de o que Sobol (2017)

intitula como estratégia de transformação e mudança da realidade. Nos Gráficos 1 e 2, foram demonstradas que as Universidades UFAL, UTFPR e UFPel estavam bem posicionadas no *ranking*, pois demonstraram uma ampla adoção de estratégias de sensibilização, ou seja, utilizou-se de eventos, canais, mecanismos educativos e informativos para mobilizar e direcionar os servidores ao combate ao assédio moral.

Gráfico 1 - *Ranking* das Universidades quanto às estratégias de sensibilização

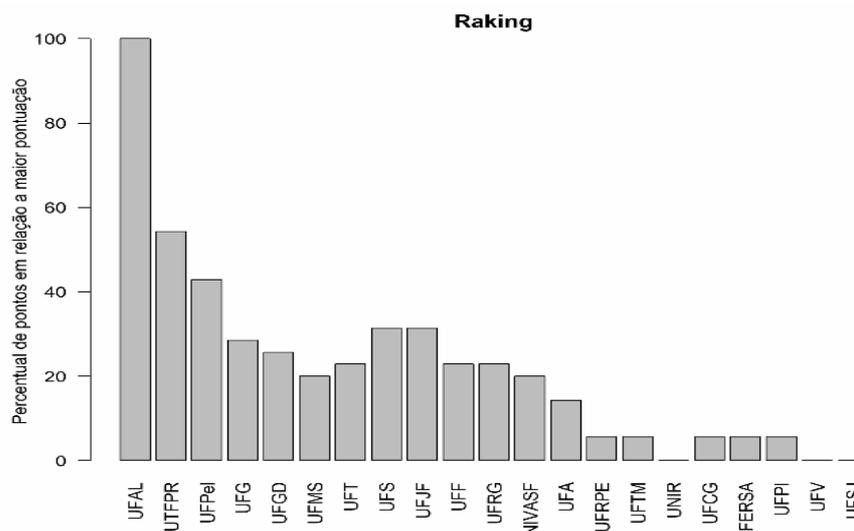


Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

A UFAL teve destaque em suas estratégias de sensibilização tanto na quantidade quanto na variedade de eventos e cursos ofertados aos seus trabalhadores como forma de prevenir ou combater o assédio moral. Além de um acentuado quantitativo de relatórios prestados à comunidade e canais de divulgação.

Outro fator que permitiu tal destaque foi a realização de reuniões constantes e sistemáticas voltadas para discussão atreladas à saúde mental e qualidade de vida do trabalhador.

Em seguida, podem ser vistos os dados oriundos do Gráfico 1 em formato de percentual, conforme Gráfico 2 a seguir:

Gráfico 2 – *Ranking* em percentual das Universidades quanto às estratégias de sensibilização

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Dando continuidade à análise, percebe-se que a Universidade Tecnológica Federal do Paraná, apesar de não ter tido quantitativo suficiente de eventos, consolidou-se entre as mais comprometidas com o assédio moral, pois se igualou à UFAL, no quesito transparência, com a apresentação de relatórios anuais de prestação de contas sobre o assédio moral, assim como a realização de reuniões e canais e material de divulgação.

Daí decorre afirmar que essas estratégias de sensibilização, no serviço público e no gerenciamento de pessoas, ao mobilizar pessoas para socializar conhecimentos que potencializem relações saudáveis no serviço público, demonstra condições institucionais de minimizar riscos ao disfuncionamento do serviço público (BELTRAME, 2018; QUEIROZ DE PAULA; MOTTA; NASCIMENTO, 2021).

A Universidade Federal de Pelotas adquiriu destaque no *ranking* em suas estratégias preventivas de sensibilização ao se utilizar de um número acentuado de reuniões realizadas e canais e materiais de divulgação voltados ao assédio moral.

A UFPel demonstrou indícios de uma gestão participativa, no que concerne à busca por discussões e escuta acerca do contexto do assédio moral no âmbito da Instituição, o que decorre afirmar que se apresenta como uma Instituição aberta às mudanças organizacionais e ao respeito às necessidades de um ambiente institucional mais saudável.

Essa gestão aberta ao diálogo e à mudança organizacional, em conformidade com Rodrigues e Freitas (2014, p. 299) “possibilitam abrir espaços de reflexão que resultem em ações profícuas e transformadores desse cenário”

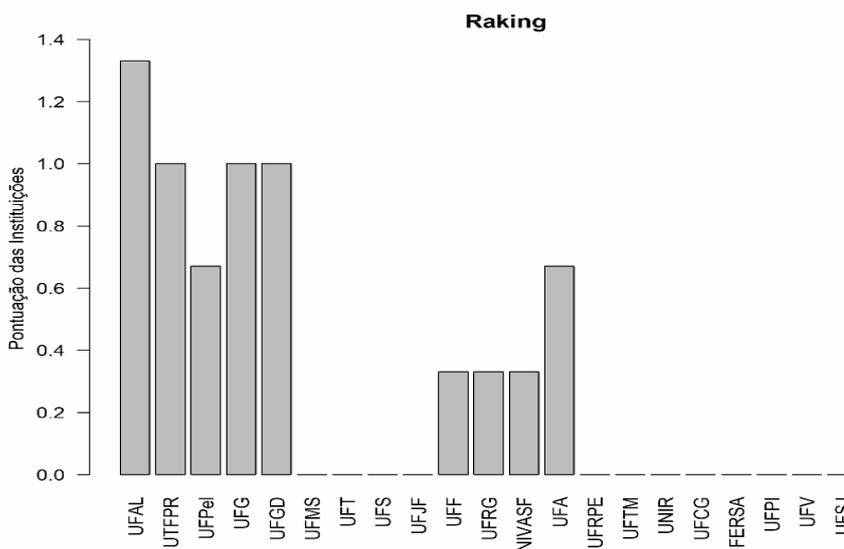
Com isso, observou-se que as Universidades se destacaram por suas atuações, utilizando-se das ferramentas e estratégias viáveis aos contextos de cada uma. Desse modo, reforça-se o levantamento de *benchmarking* realizado, na presente pesquisa, pois subsidia aquelas Universidades ou Instituições de Ensino de forma geral que se encontram em fase incipiente na implementação de medidas de enfrentamento ao assédio moral, mas que necessitam de um norteio e, até mesmo, conhecer o funcionamento destas práticas em cada organização para adaptar à sua realidade. A seguir, foram delineadas as estratégias de gerenciamento e como estas se apresentam no rol das Universidades da Rede Profiap.

4.3.2 Estratégias de gerenciamento

As estratégias de gerenciamento são fundamentais para traçar planos e medidas capazes de combater o assédio moral efetivamente. O *ranking* das Universidades em relação às estratégias de gerenciamento está expresso nos Gráficos 3 e 4:

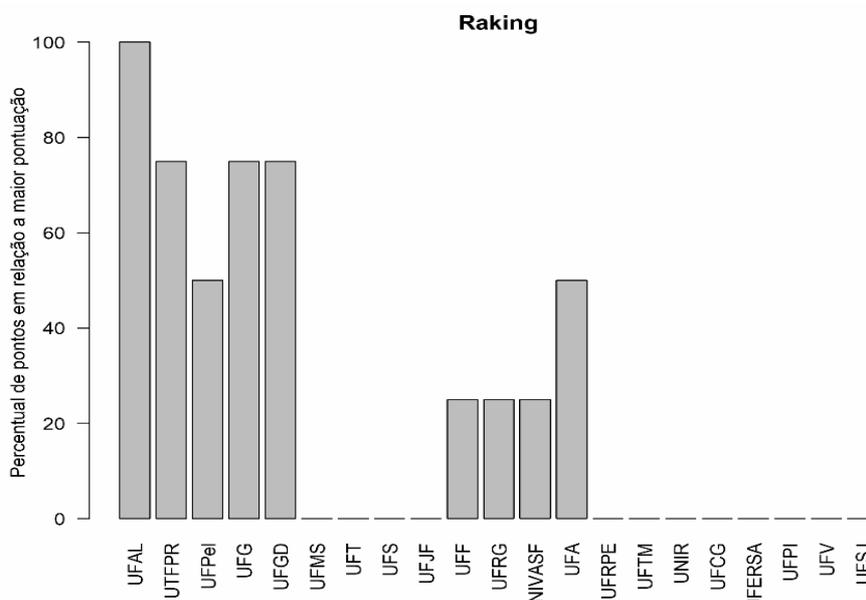
As estratégias de gerenciamento são instrumentos de resolução do assédio moral, pois além de essas permitirem promover ações, essas buscam criar mecanismos de acompanhamento e desenvolvimento de condições gerenciais para atenuar esta problemática, o que se considerou como muito importante para modificar contextos institucionais que sofrem com essa violência.

Gráfico 3 – *Ranking* das Universidades quanto às estratégias de gerenciamento



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Gráfico 4 - Ranking das universidades segundo o percentual de pontuação para a estratégia de gerenciamento



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Beltrame (2020, p. 138) assegura que medidas como essas evidenciam a necessidade de o gestor público se responsabilizar no combate ao assédio moral no seio do serviço público, pois “além dos danos causados à vítima, o assédio traz danos irreparáveis à administração pública” (BELTRAME, 2020, p. 138).

A UFG utilizou-se do instrumento de campanhas sistemáticas e voltadas exclusivamente ao assédio moral, além de uma comissão de acompanhamento de denúncias, processos administrativos focados na temática de combate ao assédio moral, sexual e preconceito.

Já a UFGD, além de realizar campanhas direcionadas à temática em estudo, somou-se ao seu destaque em estratégias de gerenciamento a criação de relações de trabalho e o projeto “UFGD sem opressão” com o tema assédio moral sendo fortalecido na Instituição.

UTFPR também se aportou no enfrentamento dessa problemática com a criação de comissão específica e núcleo de estudos da violência organizacional com abrangência para estudantes e servidores.

Conforme Beltrame (2020), é importante a criação de grupos de trabalho nas Instituições de Ensino, que se referenciam pelo enfrentamento da violência no trabalho, pois esta agrega a visão e o conhecimento de diferentes atores da Instituição, reunindo um caráter multidisciplinar e multiprofissional, qualificando as estratégias e a efetividade dos protocolos adotados.

Adicionalmente, Rodrigues e Freitas (2014, p. 289) reforçam a necessidade de reunir um conjunto de profissionais para dialogar sobre soluções para o assédio moral na Instituição,

pois se trata de “um fenômeno amplo e complexo e seus impactos podem ser profundos na vida do trabalhador, gerando inúmeras consequências para a organização e a sociedade”.

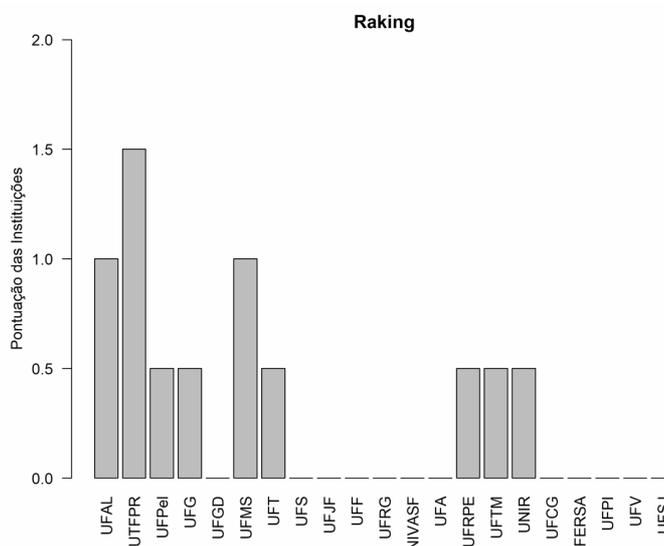
Nesse sentido, é imprescindível que os gestores internalizem e insiram em seus planos e estratégias formas de combate ao assédio moral, pois estudos científicos já comprovaram a relação desse fenômeno com a improdutividade e com danos aos cidadãos, maiores interessados com a prestação dos serviços qualificados.

Na próxima seção, foram tratadas as estratégias de regulamentação, que integram esse universo de medidas necessárias à transformação dos cenários de violência nas instituições públicas.

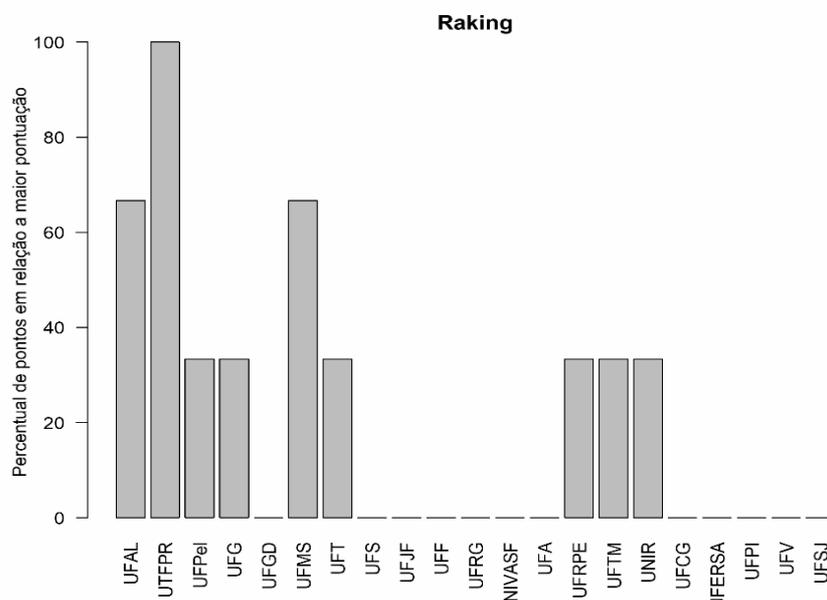
4.3.3 Estratégias de regulamentação

Nessa dissertação, as estratégias de regulamentação, que são utilizadas para direcionar as ações da instituição e das pessoas que dela fazem parte, foram consideradas como extremamente importantes, pois promovem impactos de longo prazo e traçam as diretrizes institucionais para coibir o assédio moral.

Gráfico 5 – Ranking das estratégias de regulamentação



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Gráfico 6 – *Ranking* em percentual das estratégias de regulamentação

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Tiveram destaque, nesse quesito, a UTFPR, em primeiro lugar, a UFAL, em segundo lugar e a UFMS, em terceiro lugar, por adotarem maiores medidas que regulamentaram instrumentos institucionais que tratassem do tema.

A UTFPR teve três importantes ferramentas de regulamentação, que foram a cartilha, a Deliberação/Resolução e a aprovação da política antiassédio moral no trabalho. A UFAL também dispõe política específica e cartilha voltadas ao combate ao assédio moral e sexual.

A UFMS ocupou o terceiro lugar, pois apresentou a existência de Resolução e uma política estruturada para nortear as estratégias e ações sobre o assédio moral.

As Universidades destacadas, nessa seção, atendem às recomendações do Conselho Nacional do Ministério Público (2016), pois, para este Conselho, em um ambiente institucional público com a falência de regulamentação encontra vulnerabilidade e facilidade para a prática de assédio moral na Administração Pública.

É relevante salientar que as medidas de extrema importância são aquelas que devem ser razão de preocupação da Instituição, não só criando novos documentos, mas configurando como necessárias ações de intervenção para que as Universidades se conscientizem do seu papel para a formação de um ambiente laboral qualificado.

Hirigoyen (2017) corrobora com a imprescindibilidade de regulamentações na administração pública, ambiente propício ao assédio moral, pois a estabilidade não permite a

demissão da vítima de assédio, além da impunidade e a ausência de documentos norteadores também trazerem impactos negativos aos trabalhadores.

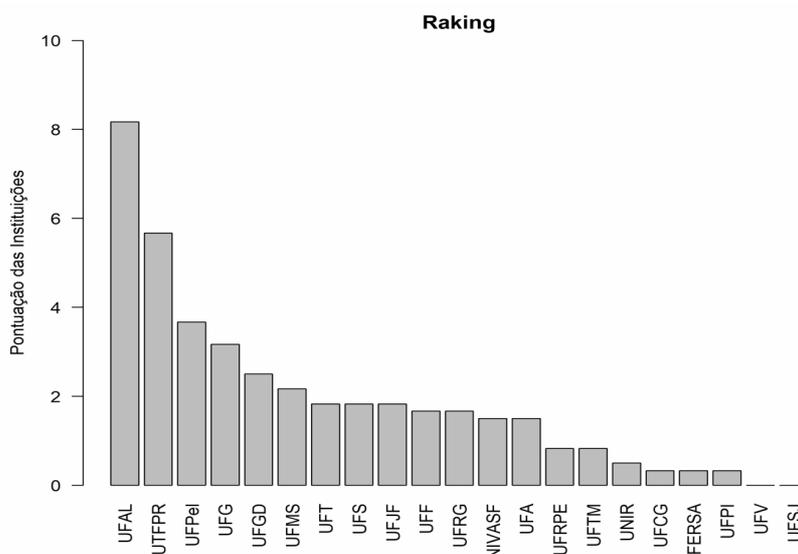
Outrossim, concorda-se com as autoras Marín e Piñeros (2020), pois as estratégias de regulamentação minimizam riscos atrelados à vulnerabilidade dos fatores psicossociais no trabalho e a formulação de estratégias organizacionais orienta e guia os servidores sobre as possibilidades de assédio e como a Instituição lida com esse contexto e pode funcionar como inibidor dos assediadores.

4.3.4 Estratégias de transformação da realidade

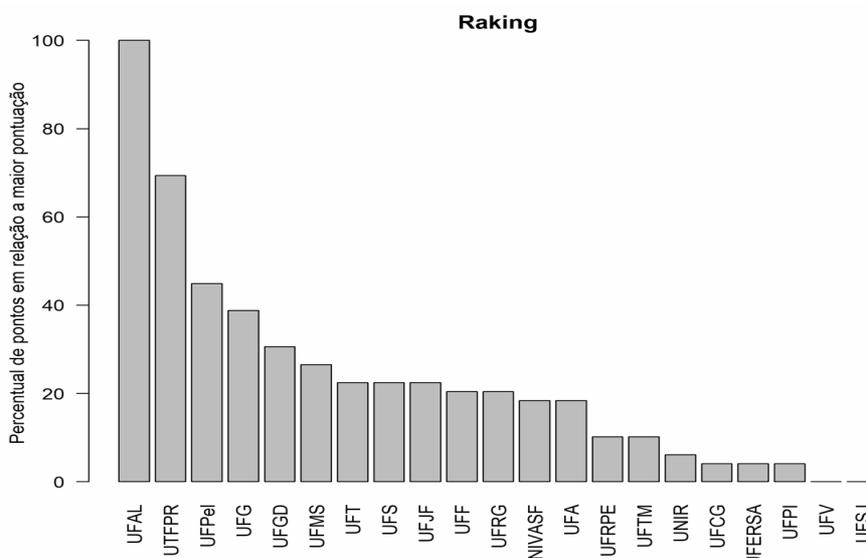
Finalmente, foram reunidas todas as estratégias de sensibilização, gerenciamento e regulamentação para observância de quais instituições reuniam condições para se inserir na fase de o que se denominou de estratégia de transformação da realidade, à luz de Sobol (2017). Para efeitos desta pesquisa, foram consideradas aquelas que reuniram o maior número das três estratégias conjuntamente, por isso, partícipes de um processo de mudança de paradigmas quanto ao assédio moral na Instituição.

Com isso, nos Gráficos 7 e 8, realizou-se um *ranking* das práticas de *benchmarking* por Universidade, de forma geral e apoiado no somatório advindo das médias ponderadas das três categorias, considerando aquelas que sobressaíram com todas as estratégias voltadas ao enfrentamento ao assédio moral, destacando representatividade das Universidades: UFAL, UTFPR e UFPel. Essas últimas foram destaques, pois foram as únicas que ultrapassaram um percentual acima de 40% de aderência às práticas adotadas como referência nesse estudo.

Conforme os gráficos 7 e 8, encontra-se a Universidade Federal de Alagoas como aquela que mais valoriza, implementa e desenvolve práticas de combate ao assédio moral, demonstrando que pode se tornar uma referência para que outras Instituições captem experiências, dúvidas e medidas mais propícias à internalização pelos trabalhadores dada à sua constância. Com isso, a mesma demonstra seu potencial em consolidar estratégias para transformação da realidade.

Gráfico 7 – Ranking das Universidades com estratégias de transformação da realidade

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Gráfico 8 – Ranking em percentual das Universidades com estratégias de transformação da realidade

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Beltrame (2018) revela que, as melhores práticas que propiciam uma superioridade no desempenho da organização, podendo se transformar em referência em um processo de *benchmarking* se atrela ao uso adequado nas metodologias adotadas, tais como a escolha de “ferramentas, sistemas de informação, tecnologias empregadas, condições físicas ou estruturais mais favoráveis, competências e capacitação das pessoas, a própria cultura, clima ou ambiente organizacional, estilos de liderança, entre outros”.

Adicionalmente, como fonte importante de transparência e estratégia de gerenciamento, a Instituição esteve comprometida em divulgar relatórios anuais prestando contas de sua atuação e programando o gerenciamento de medidas futuras voltados à temática, ação de *benchmarking* que, também, foi compartilhada pela segunda Universidade bem posicionada, a UTFPR, dando destaque à transparência dessa última Universidade.

Segundo Nunes, Tolfo e Espinosa (2019), aprimorar condições para combater o assédio moral nas Instituições é revelar condições de cumprimento à saúde como direito fundamental do cidadão e obrigação do estado de sua efetivação, de modo que a Instituição está se antevendo à violação de um direito geral da personalidade e da dignidade do homem.

Por fim, como estratégia de regulamentação, o *benchmarking* apreendido da UFAL foi que a constituição de política, cartilha, programa de prevenção e combate ao assédio moral e Comitê de combate à violência asseguram condições qualificadas a uma Universidade para implementar o enfrentamento ao assédio moral.

Ao comparar a UTFPR, percebeu-se um diferencial na existência de uma Comissão específica de prevenção do assédio moral, uma Política antiassédio, cartilha e núcleo que permitiram destaque no *ranking* a essa Universidade.

A UFPel ocupou destaque nesse *ranking* pelo seu quantitativo de estratégias de sensibilização, materializados, especialmente, em execução de reuniões com diversos atores para sanar problemas relacionados ao assédio moral. Nela, notou-se uma abertura ao diálogo entre os poderes hierárquicos e os representantes de classe observados pela alta quantidade de reuniões pontuadas.

Outrossim, essa Universidade ocupou espaço destacado, pois, também, compartilha de diversos canais de divulgação, em atendimento ao que Rodrigues e Freitas (2014) estabelecem para um caminho capaz de retroalimentar a gestão estratégica, que é a estruturação de canais de comunicação confiáveis, com normas claras e transparentes.

Diante disso, o *ranking* geral das universidades demonstra que a UFAL, a UTFPR e UFPel buscam estabelecer condições para uma melhor capacidade laborativa dos seus servidores, evitando, afastamentos, excessivos conflitos, antecipação de aposentadorias, licenças, transtornos, violência psicológica e, até mesmo, a morte (HELOANI; BARRETO, 2018; HIRIGOYEN, 2017).

Assim, o *benchmarking* observado nessas Universidades pode subsidiar a construção dos novos caminhos a serem adotados pelas Instituições de Ensino no que concerne ao combate e enfrentamento ao assédio moral, já que se percebeu que a consolidação de uma cultura voltada aos cuidados com a saúde psíquica e física dos profissionais fortalece o desenvolvimento da

gestão pública, resultados satisfatórios ao cidadão e àqueles responsáveis por fazer acontecer na instituição, ou seja, os servidores públicos.

Com isso, é possível afirmar que a observância dos fatores que diferenciaram essas organizações pode permitir um processo de *benchmarking* por outras Instituições, principalmente, as de escopo educacional, realizando as devidas adaptações, pois não existem instituições idênticas, mas que vivenciaram ou estão vivenciando.

A seguir, foi realizado uma proposta de plano de ação, aplicado ao contexto da UFCG, composto dos achados identificados no processo de caracterização e no ranking que revelaram o *benchmarking* das Instituições que compõem o PROFIAP, que permite a implantação na referida Universidade.

É importante salientar que as medidas propostas consideraram a composição de medidas que compilhassem estratégias de sensibilização, gerenciamento e regulamentação com propostas com prazos, agentes institucionais responsáveis, justificativas e objetivos de alcance.

O Plano de Ação, submetido na próxima seção, compõe o arcabouço sistemático de um processo de *benchmarking* na sua fase de implantação.

5 PROPOSTA PROFIAP – PLANO DE AÇÃO

Partindo-se do pressuposto que prevenir é a melhor maneira de se evitar a violência como o assédio moral no trabalho e, considerando o ambiente no qual está sendo tratado esse estudo – a universidade – tem-se como ferramentas basilares a educação e todos os seus ramos informativos para impedir que práticas abusivas não aconteçam nesse meio. E, caso venham a existir, possam ser reconhecidas, combatidas e punidas de imediato.

De acordo com Heloani e Barreto (2018), o prevenir, além de educar, configura-se como uma opção menos traumática. Os autores alertam que a primeira fase deve ser a divulgação de informações dentro da organização, que engloba a definição, a origem e o processo dinâmico do assédio moral no trabalho, tornando-se um ganho o acolhimento de programas preventivos e não perda de tempo e dinheiro. Destacam, ainda, que, ao se debater a temática de forma fundamentada, não estão sendo estimuladas reivindicações desonestas ou chantagens, mas impedindo procedimentos abusivos em seu estágio inicial.

Portanto, seguindo os três níveis estratégicos de prevenção ao assédio moral no trabalho, idealizado por Heloani e Barreto (2018), têm-se:

Prevenção primária: trata da propagação de informação sobre a temática, destacando-se sempre o respeito e o reconhecimento laboral do próximo. Acrescenta-se, ainda, a necessidade de sensibilizar todos os níveis hierárquicos no intuito de combater qualquer tipo de violência institucional. Além da adoção de uma modelo de gestão participativa, com transparência e credibilidade nas ações executadas. Nessa fase inicial, os autores enfatizam que a organização deve comunicar que atos discriminatórios e humilhantes não serão tolerados.

Prevenção Secundária: é quando há existência de casos de assédio moral dentro da organização. Portanto, é fundamental fazer o diagnóstico do problema, enfatizando as causas para que possam ser combatidas. Nesse estágio, é necessária a intervenção da equipe de saúde que integra a instituição, bem como órgãos de representação do trabalhador, que estejam diretamente ligados a ele, como o sindicato, o Setor de Recursos Humanos; e, não havendo solução, o acionamento do Ministério Público.

Prevenção Terciária: nesse contexto, toda a organização precisa ser avaliada, como, por exemplo, na gestão de pessoas, de como são distribuídas as atividades à política exercida para atingir resultados e metas. Também, é relevante reconhecer como está o clima organizacional e inserir um protocolo de reavaliação semestral do ciclo de gestão com os trabalhadores.

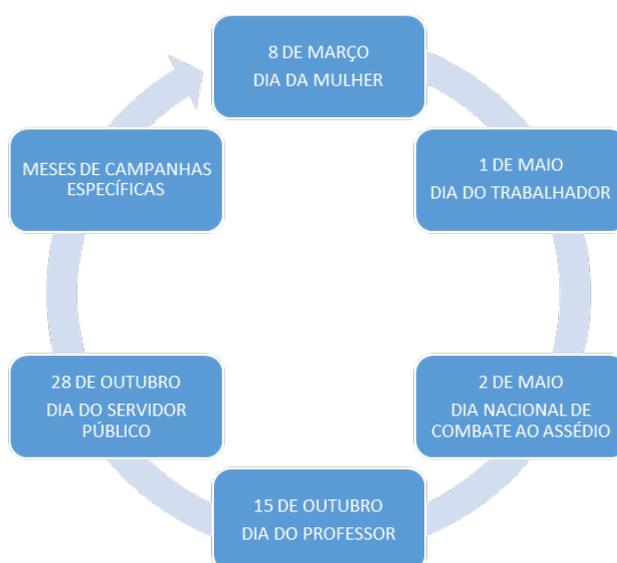
Corroborando com os níveis de prevenção supracitados, tem-se o resultado do estudo que divulga e analisa quais ações mais relevantes estão sendo adotadas pelas universidades associadas à Rede PROFIAP para combater o assédio moral no trabalho, contemplando as fases do *Benchmarking* e uma direção assertiva que deve ser adaptada ao contexto de cada universidade e implementado em toda sua estrutura.

Busca-se, com isso, garantir o alcance de todos os níveis hierárquicos para ultrapassar os muros institucionais, abarcando e beneficiando a sociedade e revertendo processos violentos em ambientes de segurança e bem-estar comum. Heloani e Barreto (2018, p. 142) enfatizam que “a prevenção exige ações que contemplem um ambiente seguro e de bem-estar para todos”.

Nesse sentido, o presente plano de ação compõe uma das fases do *Benchmarking*, que é a implementação. Devem ser destacados os atores que estarão envolvidos nas etapas, os objetivos de cada atuação, as atividades a serem exercidas, bem como os prazos para que sejam alcançados os resultados propostos.

Para tanto, a construção do plano de ação de combate ao assédio moral, na Universidade Federal de Campina Grande, teve como constructos iniciais as datas comemorativas e feriados do calendário anual de 2022. Seguindo esse instrumento, destacam-se algumas datas relevantes que também foram utilizadas por universidades padrões na prática de enfrentamento ao abuso moral:

Figura 7 – Datas cívicas comuns às discussões sobre o assédio moral



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Além dos dias específicos, incluem-se meses que referenciam eventos relevantes, tais como Setembro Amarelo, Outubro Rosa e Novembro Azul; momentos em que se podem utilizar as campanhas específicas para enquadrar o tema assédio moral no trabalho, de modo que o

combate ao assédio moral pode compor cada uma dessas atividades temáticas, correlacionando-as entre si. Apesar das datas supracitadas serem referências para pontuar os eventos, nada impede que outros momentos importantes relativos à universidade possam ser acrescentados no plano de ação.

Tão importante quanto estabelecer os momentos mais apropriados para elaboração dos eventos é apresentar os atores envolvidos nas atividades, os responsáveis pela ação e o público-alvo. Portanto, destacam-se, na Figura 8, algumas das partes interessadas relacionadas à temática assédio moral.

Figura 8 – Partes interessadas relacionadas às discussões sobre o Assédio Moral



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

É importante ressaltar que os grupos de atores não são taxativos, não se exaurem, na figura 8, apenas estão exercendo função de representatividade relevante, mas não esgotável. Por assim ser, inclui-se a sociedade como “pessoa” que representa todas as categorias de classes, sofrem direta ou indiretamente com os impactos oriundos do assédio moral no trabalho.

Portanto, baseado na construção desse trabalho, na análise situacional da Universidade Federal de Campina Grande, no conceito e atributos do *benchmarking*, nos níveis preventivos destacados durante o processo criativo dessa dissertação, no *ranking* de eventos existentes nas universidades associadas à Rede PROFIAP, nas datas e atores supracitados, construiu-se o seguinte plano de ação:

Quadro 36 - Plano de Ação Preventivo e de combate contra o assédio moral no ambiente de trabalho - UFCG

Ação	Objetivo	Público alvo	Responsáveis pela ação	Resultados esperados	Prazo/datas
Ciclo Anual de Palestras	Realizar ciclo de conscientização/informação sobre assédio moral no trabalho e suas formas de prevenção	Todos os trabalhadores da UFCG, representantes das classes, Gestão em geral	Área de Gestão de Pessoas responsável pela Qualidade de Vida e Saúde do servidor em parceria com Comitê de Ética.	Espera-se que os participantes possam compreender os fundamentos do assédio moral e como prevenir essa violência no trabalho	Semanal/ Mês outubro
Rodas de Conversas	Criar um espaço aberto ao diálogo sobre como acontece e como prevenir o assédio moral no trabalho.	Todos os trabalhadores da UFCG, representantes das classes, Gestão em geral	Área de Gestão de Pessoas responsável pela Qualidade de Vida e Saúde do servidor em parceria com Comitê de Ética.	Espera-se que os participantes saibam reconhecer as práticas de assédio moral no trabalho para evitá-las em seus desgastes institucionais e psíquicos.	Março Abril Setembro Outubro
Curso de Capacitação trabalhadores	Preparar e conscientizar os trabalhadores sobre prevenção, combate e legislações vigentes do assédio moral na universidade	Todos os trabalhadores da UFCG, representantes das classes, Gestão em geral	Área de Gestão de Pessoas responsável pelo Desenvolvimento dos servidores	Espera-se que os trabalhadores sejam capazes de compreender e enfrentar o assédio moral no trabalho juntos aos órgãos responsáveis.	Outubro Dia do Servidor
Curso de Capacitação para os gestores	Formar e Capacitar os gestores para que possam atuar efetivamente no combate ao assédio moral na universidade. Sugere-se que tenha um caráter teórico, mas com situações práticas.	Todos os Gestores devem obter esse curso.	Área de Gestão de Pessoas responsável pela área de desenvolvimento do servidor em parceria com Comitê de Ética. Gestão de Comitê de Governança, Risco e Controle.	Espera-se que os gestores identifiquem situações e possibilidades de melhorias no seu respectivo setor e como podem ser minimizados. Sugere-se que o Comitê de Gestão de Riscos acompanhe	Deve acontecer em setembro, como forma de preparar e estruturar o curso repassado aos trabalhadores

Ação	Objetivo	Público alvo	Responsáveis pela ação	Resultados esperados	Prazo/datas
				sistematicamente quanto à realização do curso. Ao final do curso, pode ser proposto um relatório de cada gestor de quais medidas pode adotar a partir da realização do curso que possam comprometê-lo com o assédio moral na prática.	
Seminários	Discutir em todas as esferas da instituição a temática assédio moral, construindo saberes que servirão de base para a prevenção e enfrentamento da violência entre os trabalhadores e gestões envolvidas fortalecendo relações pautadas no respeito, bem-estar e saúde.	Todos os trabalhadores da UFCG, representantes das classes, Gestão em geral	Reitoria, Secretaria de Recursos Humanos, Procuradoria Geral Federal da UFCG, Comitê de Ética e SIASS.	Espera-se que os participantes do evento apreendam sobre as práticas de assédio moral na universidade e possam amparar-se junto à instituição para combater essa violência	Na primeira semana de maio, abarcando as festividades do dia do trabalhador e dia Nacional de Combate ao assédio moral.
Encontro	Criar encontros com as representações de classes dos servidores para traçar medidas educativas sobre o assédio moral.	Representações de classes e Gestão em geral	Área de Gestão de Pessoas responsável pela Qualidade de Vida e Saúde do servidor em parceria com Comitê de Ética.	Ampliar as discussões sobre o assédio moral.	Devem acontecer semestralmente.
Reunião	Criar reuniões de conscientização dos gestores sobre a necessidade de monitorar medidas de assédio moral em seus setores.	Gestores	Comitê de ética, gestão de pessoas e gestão em geral.	Melhorar o acompanhamento e as medidas preventivas para não trazer prejuízos institucionais e à saúde do servidor e ao clima	Devem acontecer semestralmente.

Ação	Objetivo	Público alvo	Responsáveis pela ação	Resultados esperados	Prazo/datas
				institucional	
Criação de página institucional	Criar um espaço no site institucional que reúnam informações, documentos, legislações relacionadas ao assédio moral.	Todos os servidores e a sociedade em geral.	Assessoria de Comunicação	Espera-se criar um espaço específico para que, em caso de dúvidas, o servidor saiba onde se reportar para captar informações.	Até julho/2022 e de forma contínua a atualização
Criação de Comissão/Comitê ou Núcleo	Criar um Comitê específico para tratar do enfrentamento e combate ao assédio moral.	Gestores da Instituição e Comitê de Governança, Gestão de Controle e Risco.	Gestores da Instituição e Comitê de Governança, Gestão de Controle e Risco.	Espera-se que as discussões e acompanhamentos de medidas voltados ao assédio moral sejam sistematizadas e efetivas.	Anual
Campanha	Criar campanhas envolventes sobre o assédio moral, sobre como realizar denúncias, sobre os impactos dele para a sociedade e o serviço público, sobre os canais de denúncia na Instituição e sobre as diferenças entre o que é ou não assédio moral.	Assessoria de Comunicação em parceria com Comitê de Ética	Todos os trabalhadores da UFCG, representantes das classes, Gestão em geral	Espera-se que o combate ao assédio moral esteja, cada vez mais, presente na cultura da organização, demonstrando que a mesma está disposta a punir, educar e fomentar medidas que atenuem relações conflituosas entre os trabalhadores e todos, seus pares, gestões hierárquicas superiores e inferiores.	Bimestral
Pesquisa Institucional	Realizar levantamento sobre as práticas de assédio moral na universidade através de questionários	Assessoria de Comunicação, com Comitê de Ética, Área de Gestão de Pessoas.	Todos os trabalhadores da UFCG	estabelecer como um instrumento de acompanhamento anual	Deve ser realizada nos meses de outubro e ter ampla divulgação

Ação	Objetivo	Público alvo	Responsáveis pela ação	Resultados esperados	Prazo/datas
	institucionais			para avaliar os avanços e o status das medidas corretivas e preventivas estabelecidas .	em dezembro
Elaboração da Cartilha	Criação de um instrumento de fácil compreensão para os servidores que contenham aplicações da teoria na prática.	Assessoria de Comunicação, com Comitê de Ética, Área de Gestão de Pessoas.	Todos os trabalhadores da UFCG, representantes das classes, Gestão em geral	Permitir que os servidores possam conhecer as principais teorias que abarcam o assédio moral com uma aplicação na prática. Espera-se que os servidores possam situar o servidor em como identificar a existência do assédio moral e para o assediador uma possibilidade educativa de rever suas atuações conflitantes com as propostas institucionais .	Até julho de 2022.
Relatório Anual	Informar o que a gestão superior tem desenvolvido anualmente para prevenir e combater o assédio moral, estimular a intimidação de novos abusos com a aplicação e divulgação de práticas correcionais	Todos os trabalhadores e órgãos diretivos.	Pelas instâncias superiores de todos os órgãos Ouvidoria Procuradoria SRH SIASS Comissão de Ética	Espera-se que sejam divulgados estudos estatísticos sobre os processos que envolvem assédio moral no trabalho; sejam divulgadas as práticas realizadas para prevenção e o Plano de	Dezembro

Ação	Objetivo	Público alvo	Responsáveis pela ação	Resultados esperados	Prazo/datas
				Ação para o ano posterior sobre a temática	

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Além dessas medidas que podem ser adotadas internamente, constatou-se com a análise do *benchmarking* das Instituições que compõem o Profiap que existem significativas disparidades entre as Instituições. Enquanto umas têm medidas avançadas e com propostas, estratégias, instrumentos e setores, que demonstram como parte da cultura organizacional características de enfrentamento dessa violência, outras se encontram em fase incipiente.

Com isso, propõe-se a criação de um Comitê Interinstitucional com uma representação de cada Universidade que faz parte da Rede PROFIAP para instituir um espaço de *benchmarking* entre as Instituições para que se possa promover um intercâmbio e aprendizagem para que caminhos ao enfrentamento do assédio moral sejam construídos conjuntamente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O assédio moral revelou-se como um prejuízo à sociedade, pois, em decorrência das situações humilhantes e abusivas que acontecem de forma prolongada e repetitiva, ferem a dignidade humana e, como se pôde observar no presente estudo, é uma realidade que alcança vários setores de trabalho, sendo eles privados ou públicos, mas que nem sempre as organizações possuem condições, preparação e conhecimento para lidar com a problemática.

Como se observou, esses impactos negativos ainda é razão de obscuridade, em algumas Instituições, pois permeiam, muitas vezes, por atitudes sutis e silenciosas que ganham visibilidades quando as consequências negativas já estão impetradas e o alcance ultrapassa um único indivíduo, tornando-se um mal coletivo.

Considerando essa inibição de discussões sobre a temática, encontrou-se suporte em um processo de *benchmarking* de modo que o levantamento realizado permitiu visualizar e compartilhar as experiências dos riscos, dos impactos e das estratégias utilizadas para combater ou se precaver do assédio moral.

Verificou-se que, conforme integração entre o arcabouço teórico e as realidades práticas, as atitudes constrangedoras, como palavras, atos e gestos hostis, quando realizadas de forma recorrente, trazem malefícios em todas as conjunturas, desde a saúde mental, psíquica e emocional do vitimado; à esfera administrativa e gestora da organização; à família e amigos dos que fazem parte da vida do violentado moralmente.

Não diferente disso, a sociedade também é bastante impactada, pois se torna impotente pela impunidade, falta de respeito, ataque à dignidade humana, à ética, à moral; tendo que abarcar os custos dessa violência na prestação de serviços com prejuízos temporais e de qualidade.

Em se tratando do campo universitário, as práticas de assédio moral no trabalho demonstraram-se como atos arbitrários, contrários à missão e aos objetivos das Instituições Públicas de Ensino, que têm o papel de educar cidadãos, gerenciar recursos, definir as diretrizes institucionais e combater os riscos que impeçam a qualidade dos seus serviços. Nesse sentido, quando as Instituições se eximem de promover melhorias na prevenção e combate de qualquer tipo de violência, dentre elas, o assédio moral, está indo de encontro à sua missão organizacional.

Observaram-se as realidades oriundas do processo de *benchmarking* que, no rol de Instituições estudadas, revelou-se contrária ao que de fato deveria funcionar, ou seja, um ambiente influenciador e de referências positivas para outros órgãos e sociedade. A ausência de

regulamentação nessas Instituições passa a ser local fértil no desenvolvimento de práticas de assédio moral, desconstruindo a imagem educativa e funcionalidades relevantes das instituições educacionais.

Concernente aos resultados e análises da pesquisa, considerando-se as subdivisões de Universidades que se sobressaíram com estratégias de sensibilização, o que para a pesquisa foi avaliada como importante; foram demonstradas que as Universidades UFAL, UTFPR e UFPel estavam melhores posicionadas no *ranking*, utilizando-se de eventos, canais, mecanismos educativos e informativos para mobilizar e direcionar os servidores ao combate ao assédio moral.

Destacaram-se outras universidades, quando analisadas por categoria baseada nos impactos de média duração (muito importante) e atreladas às estratégias de gerenciamento. Nesse quesito, a UFAL permaneceu em primeiro lugar e o segundo lugar foi compartilhado com média ponderada igual entre as Universidades UTFPR, UFG e UFGD.

Por conseguinte, ao ser analisada a categoria de longa duração (extremamente importante), vinculada à regulamentação, sobressaiu-se a UTFPR, em primeiro lugar, a UFAL, em segundo lugar e a UFMS, em terceiro lugar, por adotarem maiores medidas que regulamentam instrumentos institucionais que tratam do tema.

Por fim, é imperioso enfatizar o *ranking* geral, composto por três universidades dentre as 21 instituições estudadas, sendo elas: UFAL, UTFPR e UFPel, obtendo uma porcentagem maior que 40% ao serem somadas as médias ponderadas, categorizadas em importante (curta duração/ peso 1), muito importante (média duração/ peso 2) e extremamente importante (longa duração/ peso 3).

Conclui-se, a partir dessas análises, que as instituições estão dispersas e em patamares e estágios de maturidade distintos, quando debatidos temas delicados, mas necessários, como o assédio moral no trabalho e suas nuances, principalmente, em seu enfrentamento à luz da educação e informação. Além disso, enfatiza-se que a luta individual e pontual tem baixo impacto e pode produzir medo, represálias, novos ataques morais, por falta de uma rede de apoio fortificada e de gestão de pessoas com a atuação direta e duradoura contra essa violência.

Portanto, o compartilhamento de experiências entre as instituições é uma oportunidade de melhoria contínua e da criação de uma cultura de implantação de medidas preventivas e de combate ao assédio moral, assim como o fortalecimento de ações uniformizadas para a punição e adoção de medidas legais compatíveis com as práticas existentes nessas universidades.

Com base nas análises, no *ranking* e estratégias de *benchmarking*, foi proposto um plano de ação preventivo a ser realizado pelos atores que compõem a Universidade Federal de

Campina Grande, enfatizando todas as ferramentas eficazes na luta contra o assédio moral. Afinal, a transformação de um ambiente qualificado e propício a relações harmoniosas favorece a qualidade de vida dos servidores, uma gestão humanizada, a prestação de melhores serviços públicos e um cidadão satisfeito.

Em relação às fragilidades da pesquisa, relata-se a questão da dificuldade na organização dos dados, por terem sido baseados em informações coletadas nos sites institucionais das universidades da Rede Profiap, havendo uma amostra ampla e divergente da realidade, sendo indispensável a leitura flutuante de cada documento, a criterização da temática assédio moral voltada apenas para o aspecto trabalhista, para, então, seguir à amostra final do estudo. Outro destaque foi a questão da subjetividade e dos vieses que poderiam ser criados na análise dos resultados, portanto, foi fundamental a construção objetiva de dados baseados na temporalidade e nas estratégias de *benchmarking*.

Além disso, sabendo-se que, em um processo de transparência pública, é obrigatória a divulgação de medidas de combate ao assédio moral, as limitações da pesquisa foram que possíveis documentos da Instituição não estejam divulgados em nenhum instrumento institucional público, o que impediu questões de acesso pela pesquisadora aos dados daquela Universidade.

Espera-se que esta dissertação possa contribuir, a princípio, com os estudiosos da área, identificando-se novas vertentes de pesquisas a serem trilhadas; de forma relevante, ajudar os profissionais a adquirirem um olhar mais sensível na identificação das práticas de assédio moral nas relações de trabalho e medidas preventivas existentes contra essa violência, minimizando danos ou erradicando atos tão covardes e tantas vezes silenciados por falta de informação e amparo legal neste enfrentamento, que deve ser coletivo.

Para trabalhos futuros, sugere-se uma pesquisa de campo junto aos gestores da Instituição para identificar o nível de conhecimento e percepção dos danos causados pelo assédio moral, não só ao servidor envolvido, mas a toda Instituição. Além disso, uma pesquisa para identificação de dificuldades encontradas pelos servidores no âmbito do assédio moral na Instituição da qual faz parte.

Além disso, sugere-se a criação de Comissão de prevenção e enfrentamento às práticas de assédio moral das Universidades associadas à Rede Profiap, com a realização de Fórum Anual, compartilhando-se experiências para a sistematização e fortalecimento em rede de ações de combate a essa violência tão presente, mas, ao mesmo tempo, velada no dia a dia das Instituições de Ensino.

Finalmente, a educação tem o papel transformador da sociedade presente e futura e, considerando que as Instituições estudadas possuem a missão de promovê-la com a devida responsabilidade, é preciso considerar a necessidade contínua de um acompanhamento da ausência de uma efetividade no combate ao assédio moral e dos riscos iminentes para que as tornem estratégicas e ativas contra a violência no trabalho.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, André Luiz Souza. **Assédio Moral: o direito à indenização pelos maus-tratos sofridos no ambiente de trabalho**. 2ª ed. São Paulo: LTr, 2007.
- ALVES, G.; CASULO, A.C. **Precarização do trabalho e saúde mental: o Brasil da Era Neoliberal**. Bauru: Projeto Editorial Praxis; 2018.
- ALMEIDA, G. N. **Assédio moral no serviço público: uma revisão sobre as implicações na saúde dos trabalhadores e o aporte normativo brasileiro**. Recife: 2011.
- ASSOCIAÇÃO DE DOCENTES DAS UNIVERSIDADES ESTADUAIS DE CAMPINAS - ADUNICAMP. Assédio Moral nas Universidades, **Boletim Especial**, 2014.
- BRADASCHIA, Carisa Almeida. **Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção**. 2007. Dissertação de Mestrado, Curso de mestrado em Administração de Empresas.
- BARRETO, M. M. S. **Violência, assédio moral e sexual no trabalho**. Trabalho e Sofrimento: Práticas Clínicas e Políticas (pp. 139-154). Curitiba: Juruá, 2014.
- BELTRAME, Bianca Spode. **Programas de prevenção e tratamento dos casos de assédio– Benchmarking entre as IFES**. Especialização em Administração Pública Contemporânea. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2018.
- BELTRAME, Bianca Spode. Programas de prevenção e tratamento dos casos de assédio: Benchmarking entre as Instituições Federais de Ensino Superior. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 15, n. 2, p. 117-143, 2020.
- BRASIL. Congresso Nacional. **PL 4.742 (2001)**. Altera o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal), para tipificar o assédio moral. Deputado Marcos de Jesus. Disponível em: <http://imagem.camara.gov.br/Imagem/d/pdf/DCD26MAI2001.pdf#page=74>. Acesso em 08 jan. 2021.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Lei nº 8.112 (1990)**. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília: 1990. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1990/lei-8112-11-dezembro-1990-322161-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em 10 jan. 2021.
- BRASIL. Congresso nacional. **LEI nº 12.527 (2011)**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso 22 em jan. 2021.
- BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Programa de Integridade – MJSP 2019**. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/Programa%20de%20Integridade/anexos/plano-de-integridade-do-mjsp.pdf> Acesso em 08 de fev. 2022.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. **Portaria Nº 1.089 de 25 de abril de 2018**. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Diário Oficial da União. Edição 80, Seção 1, Página 81. Disponível em: https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/11984199/do1-2018-04-26-portaria-n-1-089-de-25-de-abril-de-2018-11984195

BRAVIM, J. M. **Benchmarking da Governança de TI para as Instituições Federais de Ensino**. 2015. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGA), Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Porto Velho, 2015.

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

CAMP, R. C. **Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance**. New York: Productivity Press, 2007.

CAMPOS, Roberto Augusto de Carvalho; PANCHERI, Ivanira. Predomínio do assédio moral na administração pública. **Revista da Faculdade de Direito**, Universidade de São Paulo, v. 112, p. 239-283, 2017.

CAPONECCHIA, C.; WYATT, A. **Preventing workplace bullying: An evidence-based guide for managers and employees**. Londres: Routledge, 2011.

CASSITO, M. G. et al. **Raising awareness of psychological harassment at work: advice to health professionals, decision makers, managers, human resources directors, legal community, unions and workers**. Geneva: World Health Organization, 2012. (Protecting Workers' Health Series, n. 4).

CAVALHEIRO, Gabriela; TOLFO, Suzana da Rosa. Trabalho e depressão: um estudo com profissionais afastados do ambiente laboral. **Psico-USF**, v. 16, p. 241-249, 2011.

CIHON, P.; CASTAGNERA, J. **Employment and Labor Law**. Mason, South-Western: Cengage Learning, 2013.

CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**. São Paulo, 10(2), 1-5, 2015.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Assédio moral e sexual: prevenção**. Brasília: CNMP, 2016. 28 p. Disponível em: file:///C:/Users/Laptop/Downloads/assedio-moral-e-sexual.pdf. Acesso em: 1 mar. 2021.

COSTA, Marlene Sofia Rodrigues da. **Assédio moral no local de trabalho: um problema de prova**. 2018. Tese de Doutorado. (Doutorado em Direito e Gestão), Universidade Católica Portuguesa, 2018.

COSTA, D. B. **Diretrizes para a realização de processo de *benchmarking* colaborativo visando a implementação de melhorias em empresas da construção civil.** 2008. Tese (Doutorado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008, 310f.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho:** estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 2015. 222 p.

DINUCCI, A. **Ética Aplicada:** Estratégias para lidar com o Assédio moral no Trabalho e no Lar. Portal de Notícias da Universidade Federal de Sergipe. 2011. Disponível em: <https://www.ufs.br/conteudo/2988--tica-aplicada--estrat-gias-pa>

EMMENDOERFER, Magnus Luiz; HANAI, Jorge Leal. Gestão da Saúde no setor público: O papel do Profissional de Administração no contexto do assédio moral. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC**, v. 7, n. 2, p. 169-180, 2021.

EUROFOUND. FUNDAÇÃO EUROPEIA PARA A MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE VIDA E DE TRABALHO (EUROFOUND). **Physical and psychological violence at the workplace**, Foundation Findings. Luxemburgo (Serviço das Publicações da União Europeia), 2013.

EUROFOUND. FUNDAÇÃO EUROPEIA PARA A MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE VIDA E DE TRABALHO (EUROFOUND). **Sixth European Working Conditions Survey: Overview report.** Luxemburgo (Serviço das Publicações da União Europeia), 2016.

FARIA, P, M. **Revisão Sistemática da Literatura:** Contribuindo para um novo Paradigma Investigativo. Metodologia e Procedimentos na área das Ciências da Educação. Aplicação prática aos temas desenvolvimento profissional docente e inovação educativa com tecnologias digitais. 1º ed. Santo Tirso, Whitebooks, 2016.

FREITAS, M. E. de; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho.** São Paulo: Cengage Learning, 2013. 122 p.

GOMES, N. F. Ética na administração pública: desafios e possibilidades. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 1029-1050, agosto de 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122014000400011&lng=en&nrm=iso> Acesso em 09 jul. 2020.

GOMES, L. F. G.; LIMA, M. E. A. O assédio moral no contexto universitário: o caso de uma IFES em Minas Gerais. **Cad. psicol. soc. trab.**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 1-14, jun. 2019. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S151637172019000100001&lng=pt&nrm=iso> Acesso em 15 jul. 2020.

GOSDAL, T. C. O entendimento do assédio moral e organizacional da justiça do trabalho. In: Lis Soboll. (Org.). **Intervenções em assédio moral e organizacional.** 1.ed.São Paulo: Ltr, 2017.

GOSDAL, T. C. *et al.* **Assédio Moral Interpessoal e Organizacional**: um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTr, 2009. p. 33-41.

GUEDES, Márcia Novaes. Assédio Moral e responsabilidade das organizações com os direitos fundamentais dos trabalhadores. São Paulo, **Revista da Amatra II**, p. 34-50, 2003.

GUEDES, M. F. O.; SILVA, S. C.; BRUM, A. Assédio moral no ambiente de trabalho: as consequências e danos causados ao trabalhador. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, 2020, nº. 000193, 29/04/2020. Disponível em: <<https://semanaacademica.com.br/artigo/assedio-moral-no-ambiente-de-trabalhoconsequencias-e-danos-causados-ao-trabalhador>> Acesso em 20 jan. 2021.

HARRINGTON, S; WARREN, S; RAYNER, C. **Human Resource Management practitioners' responses to workplace bullying**: Cycles of symbolic violence. *Organization*, 22(3), 368-389, 2015.

HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio Moral**: gestão por humilhação. Curitiba: Juruá, 2018. 200 p.

HIRIGOYEN, M.F. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. 16. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2017. 224 p.

HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. 9. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2017. 352 p.

LEYMANN, H. Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. **Violence and Victims**, v.5, n.2, p. 119-126, 1990.

LIMA, A. R.; OLIVEIRA, R. S. O processo de benchmarking: um estudo em empresas de construção civil no município de João Pessoa. **Escr. Contab. Adm.**, Bahia Blanca, v. 9, n. 2, 2018.

MACHADO, N.; HOLANDA, V. B. DE; RIBEIRO F., J.F.; LOPES, J.; PEDERNEIRAS, M. **Gestão baseada em resultado no setor público**: Uma abordagem didática para implementação em prefeituras, câmaras municipais, autarquias, fundações e unidades organizacionais. 2012. São Paulo: Atlas, 267p.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo, SP: Atlas; GEN, 2017. 368 p.

MARÍN, C.; PIÑEROS, O. Mobbing in service companies in Colombia. A silent enemy. **Advances in Intelligent Systems and Computing**, v. 970, p. 415-423, 2020. Disponível em: <www.scopus.com> Acesso em jan. 2021.

MENEGUELLI, Marcelle Fernandes *et al.* Benchmarking: Ferramenta a Serviço da inovação. **Revista eletrônica da Faculdade Metodista Granbery**, n. 3, 2007.

NAMIE, G.; NAMIE, R. **Bullying no trabalho**. Rio de Janeiro: Best Business, 2013.

NAMIE, G.; NAMIE, R. **Bullying no trabalho**: como acabar com o sofrimento e recuperar sua dignidade no ambiente profissional; tradução Eduardo Rieche. 1. ed. Rio de Janeiro: Best Business, 2014. E-book Kindle.

NASCIMENTO, D. A.; ARAÚJO, F. W. C. **Assédio moral entre docentes da Universidade Federal do Piauí**: sua promoção e seus males na pátria sertaneja. Andes –SN, Educação e Trabalho Docente, 2014. Disponível em:
<<http://portal.andes.org.br/imprensa/publicacoes/imp-pub-552752935.pdf>. Acesso em jan . 2021.>

NOGUEIRA, R. M. *et al.* A sistematização legislativa do assédio moral no trabalho no âmbito das administrações públicas estaduais no Brasil. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 25, n. 4, pj1-19, Edição Especial – 2019.

NUCITELI, S. T.; MALAGOLLI, G. A. BENCHMARKING UMA FERRAMENTA IMPORTANTE PARA A COMPETITIVIDADE NO SETOR DE ARTESANATO. **Revista Interface Tecnológica**, v. 17, n. 2, p. 877-888, 2020.

NUNES T. S., TOLFO S, R., ESPINOSA L. M. C. A percepção de servidores universitários sobre as políticas, ações e discursos institucionais sobre o assédio moral no trabalho. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, vol. 15, n. 29, acesso em 15 jul 2020.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; NUNES, L. S. Assédio moral em universidade: A violência identificada por servidores docentes e técnico-administrativos. **Organizações em contexto**, 9(18), 25-61, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/21154/assedio-moral-em-universidade--a-violencia-iden--->. Acesso em 04 de jan 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção sobre Violência e Assédio de 2019 (C190)**. OIT, 21 maio. 2020. Disponível em:
https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_COD E:C190. Acesso em 10 Fev. 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Primeiro tratado internacional para enfrentar a violência e o assédio entra em vigor, 2021**. Disponível em:
https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_806107/lang--pt/index.htm. Acesso em 10 Fev. 2021.

PALUDO, A. V. **Administração pública**. 5.ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2016.

PAULA, Carla de Fátima Nascimento Queiroz de; MOTTA, Ana Carolina de Gouvêa Dantas; NASCIMENTO, Rejane Prevot. O assédio moral nas organizações: as consequências dessa prática para a sociedade. **Serviço Social & Sociedade**, p. 467-487, 2021.

PIZZANI, Luciana et al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 10, n. 2, p. 53-66, 2012. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/publication/267367863_A_arte_da_pesquisa_bibliografica_na_busca_do_conhecimentoThe_art_of_literature_in_search_of_knowledge. Acesso em: 05 jan. 2021.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBok)**. 6. ed. Newton Square: Project Management Institute, 2017. Disponível em: <https://dicasliderancagp.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Guia-PMBOK-6%C2%AAEdi%C3%A7%C3%A3o.pdf>.

QUEIROZ DE PAULA, Carla de Fátima Nascimento; MOTTA, Ana Carolina de Gouvêa Dantas; NASCIMENTO, Rejane Prevot. O assédio moral nas organizações: as consequências dessa prática para a sociedade. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 142, p. 467-487, set./dez. 2021.

RODRIGUES, M.; FREITAS, M. E. Assédio moral nas Instituições de Ensino Superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 2, p. 284-301, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31368/assedio-moral-nas-instituicoes-de-ensino-superior--um-estudo-sobre-as-condicoes-organizacionais-que-favorecem-sua-ocorrencia.> Acesso em 08 jan. 2021.

SCHLINDWEIN, Vanderléia de Lurdes Dal Castel. Histórias de vida marcadas por humilhação, assédio moral e adoecimento no trabalho. **Psicologia & Sociedade**, v. 25, p. 430-439, 2013.

SILVA, A. B. **Operadores Booleanos**: como utilizá-los para recuperação da informação. Biblio - Cultura Informacional, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://biblio.info/operadores-booleanos/>. Acesso em 10 jan. 2021.

SOBOLL, Lis Andrea Pereira, organizadora. **Intervenções em Assédio Moral e Organizacional**. São Paulo: LTr, 2017.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (TST) E O CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (CSJT). Secretaria de Comunicação Social. **Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral Pare e Repare** – Por um Ambiente de Trabalho mais Positivo, Goiás, 2019. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/documents/10157/55951/Cartilha+ass%C3%A9dio+moral/573490e3-a2dd-a598-d2a7-6d492e4b2457>. Acesso 05 jul. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. **Resolução nº 04, de 05 de outubro de 2020**. Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, e dá outras providências. Campina Grande, PB, 2020. Disponível em: https://portal.ufcg.edu.br/phocadownload/userupload/resolucoes/RESOLUO%20N%2004.2020%20-%20PDI_2020_2024_.pdf. Acesso em: 13 mar 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. **Resolução nº 05, de 2002**. Aprova a proposta de Estatuto da Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande, PB, 2002. Disponível em: <https://portal.ufcg.edu.br/estatuto.html>. Acesso em: 10 dez. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. **Resolução nº 06, de 2005**. Aprova o Regimento da Reitoria da Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande, PB, 2002. Disponível em: http://www.ufcg.edu.br/administracao/sods/collegiado_pleno/resolucoes/2005/06_2005.pdf

. Acesso em: 10 dez. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. **Portaria nº 309, de 2018**. Aprova o Plano de Integridade da Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande, PB, 2018. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade/arquivos/ufcg_universidade-federal-de-campina-grande.pdf. Acesso em: 10 dez. 2021.

APÊNDICE A - RELATÓRIO TÉCNICO

ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: práticas preventivas das Universidades Associadas ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) resultante de um *benchmarking*

Resumo

A globalização e as transformações ocorridas no âmbito organizacional e no mercado econômico mundial, nas últimas décadas, têm refletido nas relações interpessoais nos locais de trabalho, uma vez que, desejosos por atingir cargos hierárquicos/posições de destaque, tem sido percebida uma maior competitividade entre os trabalhadores dentro das organizações privadas e públicas ao redor do mundo. Este cenário de disputa, individualismo e gerenciamento baseado em resultados gera um terreno fértil às relações de trabalho conturbadas, práticas de assédio moral e adoecimento nestas instituições. Em se tratando de organizações públicas, esse cenário se intensifica em decorrência de a estabilidade do servidor não permitir a demissão por interesses particulares dos hierarquicamente superiores. Este trabalho, portanto, teve como objetivo geral analisar as práticas preventivas ao enfrentamento do assédio moral nas relações de trabalho das Universidades Associadas ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) resultante de um *benchmarking*. Esta pesquisa teve uma abordagem quantitativa com caráter exploratório e descritivo, utilizando-se da pesquisa bibliográfica e documental. Além disso, suporte documental em conformidade com as orientações dos Órgãos Internacionais e Nacionais, que atuam no direito e saúde do trabalhador, sendo respaldado pela legislação vigente. Acrescentado a isso, foi realizado um levantamento nos sites oficiais das Universidades associadas à Rede PROFIAP, visando à captação de documentos relacionados ao escopo da pesquisa e, por conseguinte, criterização, o ranking e a análise dos dados com base no *benchmarking*. Os resultados da pesquisa foram que, quase em sua totalidade, as universidades possuem ações voltadas ao assédio moral, mas, em sua maioria, são ações de curto prazo, tendo redução quando se observam práticas mais duradouras, que são aquelas com maior nível de complexidade e impacto institucional. Os achados permitiram a estruturação de um plano de ação preventivo e de combate ao assédio moral no trabalho como produto educacional à Universidade Federal de Campina Grande.

Instituição/Setor

Universidades. Associadas ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional /PROFIAP.

Descrição da situação-problema

O assédio moral conhecido como situações humilhantes e abusivas que acontecem de forma prolongada e repetitiva, que ferem a dignidade humana é uma realidade que alcança vários setores de trabalho, sendo eles privados ou públicos, permeado, muitas vezes, por atitudes sutis e silenciosas que ganham visibilidades quando as consequências negativas já estão impetradas e o alcance ultrapassa um único indivíduo, tornando-se um mal coletivo.

Em se tratando do campo universitário, as práticas de assédio moral no trabalho são atos arbitrários, contrários a missão e objetivos das Instituições Públicas de Ensino; que tem o papel fundamental na sensibilização, gerenciamento, regulamentação e melhorias da prevenção e combate de qualquer tipo de violência, dentre ela: o assédio moral.

Porém, a realidade revela-se contrária ao que de fato deveria funcionar. O ambiente influenciador e de referências positivas para outros órgãos e sociedade passa a ser local fértil no desenvolvimento de práticas de assédio moral, desconstruindo a imagem educativa e funcionalidades relevantes das instituições educacionais.

Nesse sentido, a ausência de prevenção e punição tornam os trabalhadores da instituição vulneráveis à violência e ao assédio nos planos psicológicos. Sabendo-se que os mesmos podem gerar consequências graves à saúde do trabalhador, tais como: ansiedade, depressão, cefaleias, transtornos do sono, o que tem repercussões negativas no desempenho laboral e, por sua vez, na organização como um todo (CAPONECCHIA; WYATT, 2011; CIHON; CASTAGNERA, 2013). Hirigoyen (2017) cita que esses abusos produzem um ambiente destruidor do trabalho com consequências que diminuem a produtividade e favorecem o absenteísmo devido aos desgastes psicológicos.

Tendo em vista se tratar de uma problemática comum a essas Instituições Públicas, que, por sua vez, diferenciam-se quanto aos avanços na implantação de medidas de combate ao enfrentamento do assédio moral, percebeu-se no *benchmarking* uma oportunidade de fortalecimento e troca interinstitucional, a partir da comparação entre as experiências identificadas (PMBOK, 2017).

Portanto, a pesquisa buscou responder o seguinte questionamento: Quais são as práticas preventivas relacionadas ao enfrentamento do assédio moral nas relações de trabalho das Universidades Associadas ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP)?

Objetivo Geral

Analisar as práticas preventivas ao enfrentamento do assédio moral nas relações de trabalho das Universidades Associadas ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) resultante de um *benchmarking*.

Objetivos Específicos

- Caracterizar as práticas de assédio moral nas relações de trabalho.
- Levantar as práticas de *benchmarking* das Universidades Associadas à Rede PROFIAP.
- Mensurar as práticas mais desenvolvidas pelas Universidades Associadas à Rede PROFIAP;
- Estabelecer os critérios e *ranking* das universidades com uma maior adesão às práticas de combate ao assédio moral no trabalho.
- Estruturar plano de ação preventivo e de combate ao assédio moral no trabalho como produto educacional à Universidade Federal de Campina Grande.

Análise/Diagnóstico da Situação-Problema – UFCG

Anteriormente à análise dos dados, buscou-se diagnosticar como o lócus da pesquisa se apresentava no que diz respeito ao cerne da pesquisa: o enfrentamento e combate ao assédio moral no trabalho.

Em 2020, foram identificadas ações incipientes voltadas às discussões sobre o assédio moral, que foram divulgadas institucionalmente, a saber, o I Seminário sobre Assédio no Ambiente Acadêmico e *YouTube* da UFCG. Daí decorre afirmar que são iniciativas que demonstram uma predisposição da Instituição em inserir, cada vez, essa temática no ambiente institucional (DADOS DA PESQUISA, 2021).

Observou-se que vêm sendo desenvolvidas ações pontuais, acima mencionadas, relacionadas à mobilização e discussão da temática, no entanto, tendo em vista que o assédio moral necessita ser, no âmbito da organização em estudo, transformada em uma preocupação que integre a cultura da organização, é reconhecida uma necessidade de ações permanentes de baixo, médio e grande impacto ao servidor e à Instituição.

Portanto, é preciso considerar que para haver uma maior efetividade, faz-se necessária a criação de documentos, que funcionem como instrumentos legais internos relacionados ao

assédio moral, tais como cartilha, regulamento, portarias e Comitês que demonstrem uma maior atuação e influência desta Instituição Educacional no combate ao assédio moral no ambiente de trabalho

Metodologia

Tratou-se de uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando-se dos procedimentos bibliográficos, documentais e da técnica de coleta de dados de *benchmarking* combinada com uma estatística descritiva.

O Universo do estudo foi composto pelas Universidades associadas ao mestrado profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP).

A construção de critérios de inclusão e exclusão para inserir cada ferramenta válida ou não ao estudo, seguiu-se:

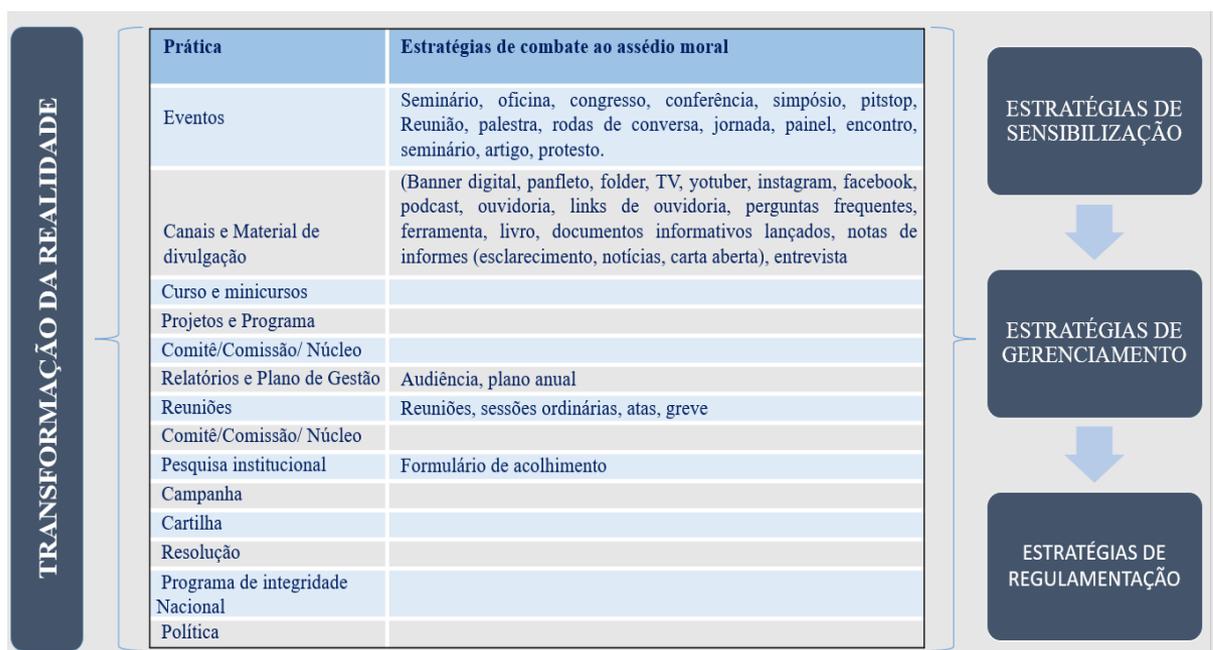
Quadro 1 – Critérios de inclusão e exclusão

CRITÉRIOS DE INCLUSÃO	CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO
Assédio moral nas relações de trabalho	Assédio moral nas relações estudantis
Assédio moral entre chefias	Assédio moral nas relações aluno/professor
Assédio moral vertical, horizontal, misto e organizacional dentro do trabalho	Violência doméstica
Assédio moral entre profissionais de mesma hierarquia	Seminário voltado para estudantes
Assédio moral no Hospital Universitário, relacionado aos trabalhadores	Encontro de Iniciação Científica
Assédio moral entre residentes	TCC/Dissertações/Teses
Relatórios de Gestão, constando assédio moral no trabalho	Repetição de informação e/ou evento
Meios de Comunicação, constando assédio moral no trabalho	Teleassédio moral
Cartilhas sobre assédio moral no trabalho	Plano Didático - Pedagógico de Curso
Regulamentação referente ao assédio moral	Projeto de PIBIC – extensão em geral
Assédio moral apontado pelos sindicatos dos trabalhadores	Encontro de Iniciação Científica
Campanhas contra o assédio moral	Progressão por Capacitação Profissional
Campanha Eleitoral propostas de combate ao assédio	

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Considerando as estratégias de combate ao Assédio Moral, foram estabelecidas as práticas que seriam identificadas e o que se contemplava em cada uma delas.

Figura 1 - Práticas x Estratégias de combate ao assédio moral



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Após a organização da amostra final, buscou-se classificar os achados a partir da temporalidade, qualificando como “Importante”, “Muito Importante”, “Extremamente Importante” e associando à criterização, considerando tempo de duração e pesos que equivalassem ao grau de importância de cada estratégia utilizada.

Após a coleta, foi realizada uma filtragem dos dados e, por sua vez, tratamento dos mesmos através da elaboração de tabelas e gráficos com o auxílio do editor de planilhas *Microsoft Excel*, *Software Livre R*: aplicação estatística, no intuito de se fazer uma apuração e interpretação detalhada dos dados obtidos.

Para construção dos gráficos, utilizou-se o peso 1 para atribuir o todo da amostra, sendo distribuídos em seis partes iguais, alcançando-se a média ponderada, de acordo com a importância do evento, destacada no Quadro 2:

Quadro 2 – Temporalidade x Criterização x Pontuação

Prática identificada	Critério utilizado Temporalidade	Pontuação Média Ponderada
Evento	Importante Curta duração	Peso 1 $1/6 = 0,1666$
Relatórios e Plano de Gestão		
Curso e minicursos		
Reuniões		
Canais e material de divulgação		
Comitê/Comissão/ Núcleo	Muito importante Média duração	Peso 2 $2/6 = 0,3333$
Projetos e Programa		
Pesquisa institucional		
Campanha		
Cartilha	Extremamente importante Longa Duração	Peso 3 $3/6 = 0,5$
Resolução		
Programa de integridade Nacional		
Política		

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Após demonstração dos pesos e dos critérios, no Quadro 3 foram explanadas as etapas que compuseram o processo de *benchmarking* utilizado como proposta metodológica desta pesquisa.

Quadro 3 – Etapas do *benchmarking*

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
Planejar	Coletar	Analisar	Adaptar	Melhorar
Etapa metodológica	Acesso aos sites das Instituições para captar dados sobre assédio moral	Identificar melhores práticas	Adequação de melhores práticas em ranking para diferenciá-las e comunicar resultados	Proposta de plano de ação

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

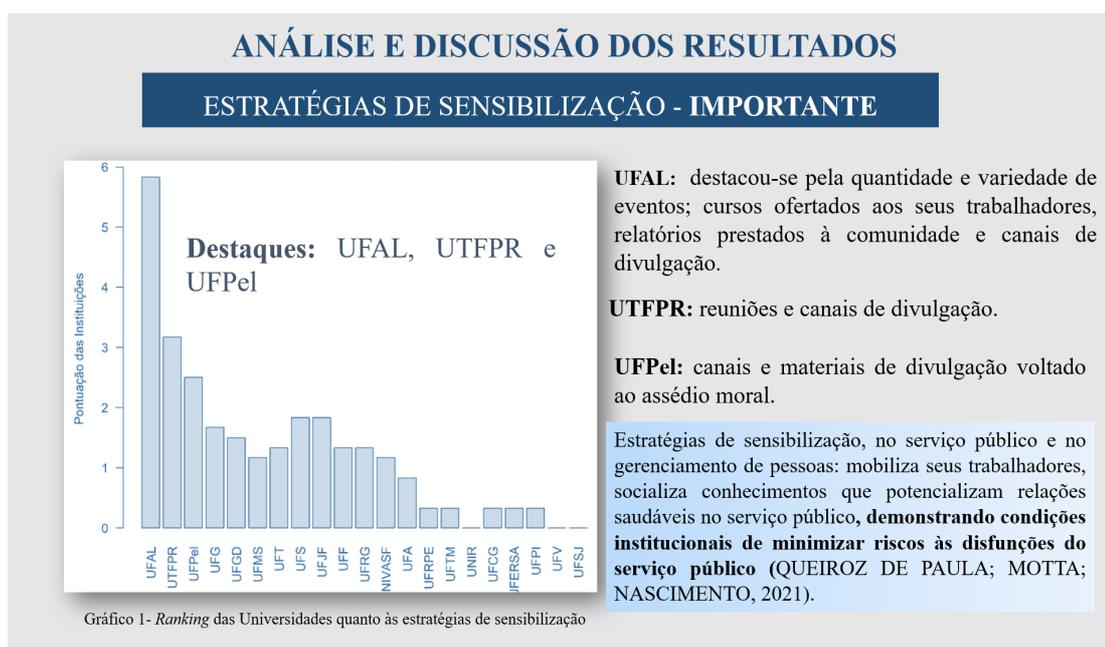
Assim, a seguir foram delineados os principais resultados que compuseram a pesquisa e as diretrizes para as ações do Plano.

Análise e Discussão de Resultados

A partir das médias ponderadas, pôde-se calcular a pontuação das Universidades por criterização e, ao final, após somados, permitiram estabelecer o *ranking* dessas Instituições de Ensino.

Concernente aos resultados e às análises da pesquisa, considerando-se as subdivisões de Universidades que se sobressaíram com estratégias de sensibilização, o que para a pesquisa foi avaliada como importante; foram demonstradas que as Universidades UFAL, UTFPR e UFPel estavam melhores posicionadas no *ranking*, utilizando-se de eventos, canais, mecanismos educativos e informativos para mobilizar e direcionar os servidores ao combate ao assédio moral, conforme Figura 2:

Figura 2 – Estratégias de sensibilização - Importante

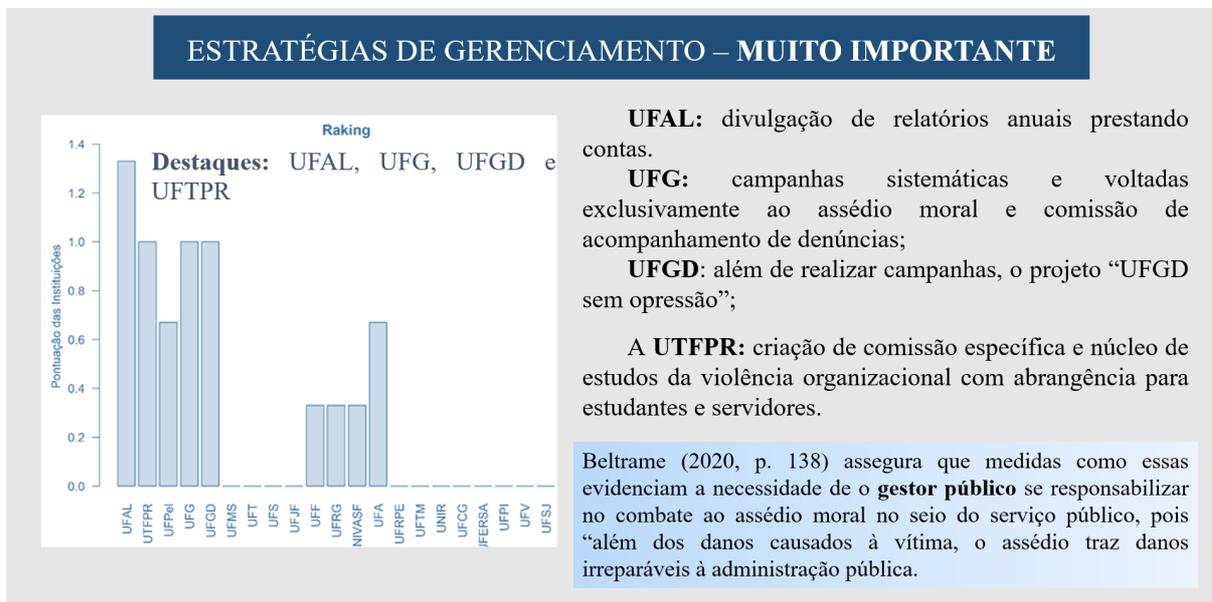


Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Destacaram-se outras universidades, quando analisadas por categoria baseada nos impactos de média duração (muito importante) e atreladas às estratégias de gerenciamento. Nesse quesito, a UFAL permaneceu em primeiro lugar e o segundo lugar foi compartilhado

com média ponderada igual entre as Universidades UTFPR, UFG e UFGD; de acordo com o Figura 3:

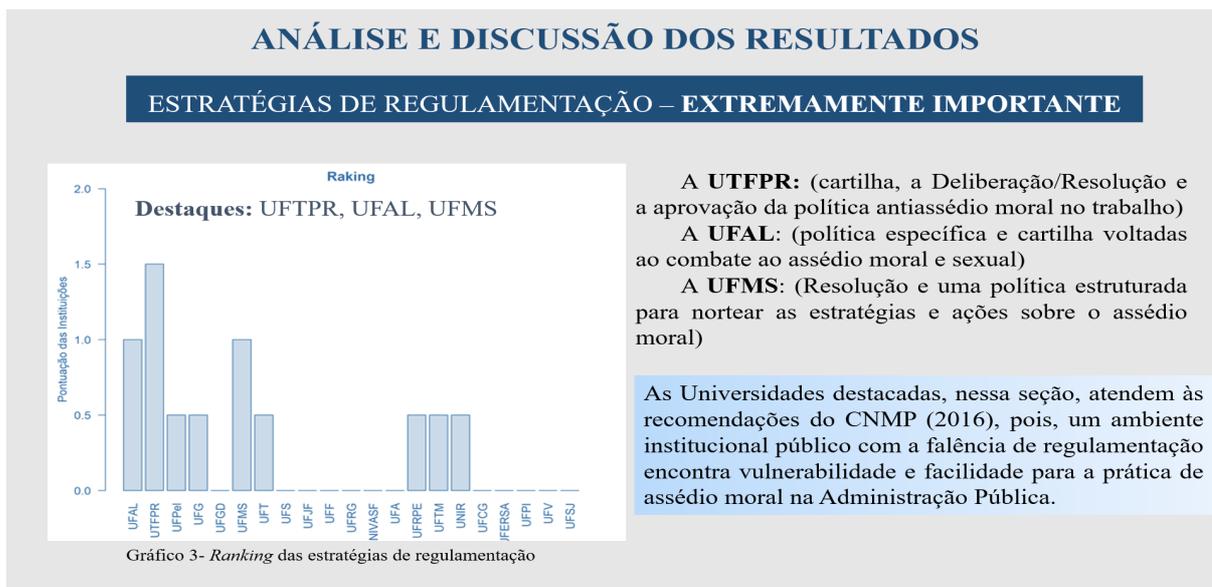
Figura 3 – Estratégias de gerenciamento - Muito Importante



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Por conseguinte, ao serem analisadas a categoria de longa duração (extremamente importante) vinculada à regulamentação, sobressaiu a UTFPR, em primeiro lugar, a UFAL, em segundo lugar e a UFMS, em terceiro lugar, por adotarem maiores medidas que regulamentaram instrumentos institucionais que tratassem do tema, consolidadas na Figura 4:

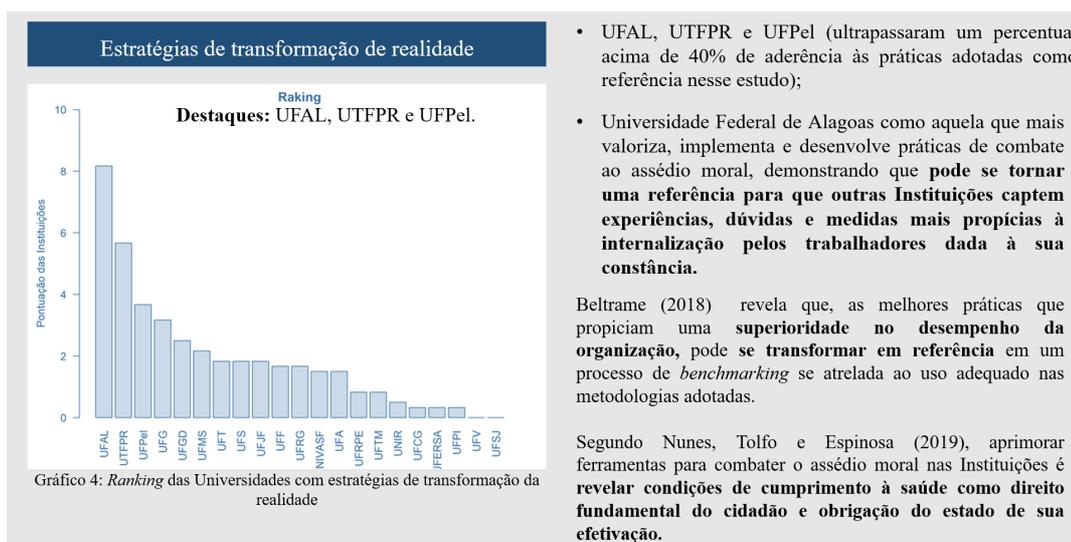
Figura 4 – Estratégias de gerenciamento - Muito Importante



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Por fim, é imperioso enfatizar o *ranking* geral, composto por três universidades dentre as 21 instituições estudadas, sendo elas: UFAL, UTFPR e UFPel, obtendo uma porcentagem maior que 40% ao serem somadas as médias ponderadas, categorizadas em importante (curta duração/ peso 1), muito importante (média duração/ peso 2) e extremamente importante (longa duração/ peso 3); demonstrado na Figura 5, denominadas como estratégias de transformação de realidade.

Figura 5 – Estratégias de gerenciamento - Muito Importante



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Conclui-se, a partir dessas análises, que as instituições estão dispersas e em patamares e estágios de maturidade distintos, quando debatidos temas delicados, mas necessários, como o assédio moral no trabalho e suas nuances, principalmente, seu enfrentamento à luz da educação e informação. Além disso, enfatiza-se que a luta individual e pontual tem baixo impacto e pode produzir medo, represálias, novos ataques morais, por falta de uma rede de apoio fortificada e de gestão de pessoas com a atuação direta e duradoura contra essa violência.

Portanto, o compartilhamento de experiências entre as instituições é uma oportunidade de melhoria contínua e da criação de uma cultura de implantação de medidas preventivas e de combate ao assédio moral, assim como o fortalecimento de ações uniformizadas para a punição e adoção de medidas legais compatíveis com as práticas existentes nessas universidades.

Com base nas análises, no *ranking* e estratégias de *benchmarking*, foi proposto um plano de ação preventivo a ser realizado pelos atores que compõem a Universidade Federal de Campina Grande, enfatizando todas as ferramentas eficazes na luta contra o assédio moral. Afinal, a transformação de um ambiente qualificado e propício a relações harmoniosas favorece a qualidade de vida dos servidores, uma gestão humanizada, a prestação de melhores serviços públicos e um cidadão satisfeito.

Plano de Ação

Partindo-se do pressuposto que prevenir é a melhor maneira de se evitar a violência como o assédio moral no trabalho e, considerando o ambiente no qual está sendo tratado esse estudo – a universidade, têm-se como ferramentas basilares a educação e todos os seus ramos informativos para impedir que práticas abusivas não aconteçam nesse meio. E, caso venham a existir, possam ser reconhecidas, combatidas e punidas de imediato.

Corroborando com os níveis de prevenção supracitados, tem-se o resultado do estudo que divulga e analisa quais ações mais relevantes estão sendo adotadas pelas universidades associadas à Rede PROFIAP para combater o assédio moral no trabalho, contemplando as fases do *Benchmarking* e uma direção assertiva que deve ser adaptada ao contexto individual de cada universidade e implementado em toda sua estrutura.

Busca-se, com isso, garantir o alcance de todos os níveis hierárquicos para ultrapassar os muros institucionais, abarcando e beneficiando a sociedade e revertendo processos violentos em ambientes de segurança e bem-estar comum. Heloani e Barreto (2018, p. 142) enfatizam que “a prevenção exige ações que contemplem um ambiente seguro e de bem-estar para todos”.

Nesse sentido, o presente plano de ação compõe uma das fases do *Benchmarking*, que é a implementação. Devem ser destacados os atores que estarão envolvidos nas etapas, os objetivos de cada atuação, as atividades a serem exercidas, bem como os prazos para que sejam alcançados os resultados propostos. Conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Plano de Ação Preventivo e de combate contra o assédio moral no ambiente de trabalho - UFCG

Ação	Objetivo	Público alvo	Responsáveis pela ação	Resultados esperados	Prazo/datas
Ciclo Anual de Palestras	Realizar ciclo de conscientização/informação sobre assédio moral no trabalho e suas formas de prevenção	Todos os trabalhadores da UFCG, representantes das classes, Gestão em geral	Área de Gestão de Pessoas responsável pela Qualidade de Vida e Saúde do servidor em parceria com Comitê de Ética.	Espera-se que os participantes possam compreender os fundamentos do assédio moral e como prevenir essa violência no trabalho	Semanal/ Mês outubro

Ação	Objetivo	Público alvo	Responsáveis pela ação	Resultados esperados	Prazo/datas
Rodas de Conversas	Criar um espaço aberto ao diálogo sobre como acontece e como prevenir o assédio moral no trabalho.	Todos os trabalhadores da UFCG, representantes das classes, Gestão em geral	Área de Gestão de Pessoas responsável pela Qualidade de Vida e Saúde do servidor em parceria com Comitê de Ética.	Espera-se que os participantes saibam reconhecer as práticas de assédio moral no trabalho para evitá-las em seu ambiente de trabalho.	Março Abril Setembro Outubro
Curso de Capacitação trabalhadores	Preparar e conscientizar os trabalhadores sobre prevenção, combate e legislações vigentes do assédio moral na universidade	Todos os trabalhadores da UFCG, representantes das classes, Gestão em geral	Área de Gestão de Pessoas responsável pelo Desenvolvimento dos servidores	Espera-se que os trabalhadores sejam capazes de compreender e enfrentar o assédio moral no trabalho juntos aos órgãos responsáveis.	Outubro Dia do Servidor
Curso de Capacitação para os gestores	Formar e Capacitar os gestores para que possam atuar efetivamente no combate ao assédio moral na universidade. Sugere-se que tenha um caráter teórico, mas com situações práticas.	Todos os Gestores devem obter esse curso.	Área de Gestão de Pessoas responsável pela área de desenvolvimento do servidor em parceria com Comitê de Ética. Gestão de Comitê de Governança, Risco e Controle.	Espera-se que os gestores identifiquem situações e possibilidades de melhorias no seu respectivo setor e como podem ser minimizados. Sugere-se que o Comitê de Gestão de Riscos acompanhe sistematicamente quanto à realização do curso. Ao final do curso, pode ser proposto um relatório de cada gestor de quais medidas pode adotar a partir da realização do	Deve acontecer em setembro, como forma de preparar e estruturar o curso repassado aos trabalhadores

Ação	Objetivo	Público alvo	Responsáveis pela ação	Resultados esperados	Prazo/datas
				curso que possam comprometê-lo com o assédio moral na prática.	
Seminários	Discutir em todas as esferas da instituição a temática assédio moral, construindo saberes que servirão de base para a prevenção e enfrentamento da violência entre os trabalhadores e gestões envolvidas fortalecendo relações pautadas no respeito, bem estar e saúde.	Todos os trabalhadores da UFCG, representantes das classes, Gestão em geral	Reitoria, Secretaria de Recursos Humanos, Procuradoria Geral Federal da UFCG, Comitê de Ética e SIASS.	Espera-se que os participantes do evento apreendam sobre as práticas de assédio moral na universidade e possam amparar-se junto à instituição para combater essa violência	Na primeira semana de Maio, abarcando as festividades do dia do trabalhador e dia Nacional de Combate ao assédio moral.
Encontro	Criar encontros com as representações de classes dos servidores para traçar medidas educativas sobre o assédio moral.	Representações de classes e Gestão em geral	Área de Gestão de Pessoas responsável pela Qualidade de Vida e Saúde do servidor em parceria com Comitê de Ética.	Ampliar as discussões sobre o assédio moral.	Devem acontecer semestralmente.
Reunião	Criar reuniões de conscientização dos gestores sobre a necessidade de monitorar medidas de assédio moral em seus setores.	Gestores	Comitê de ética, gestão de pessoas e gestão em geral.	Melhorar o acompanhamento e as medidas preventivas para não trazer prejuízos institucionais e à saúde do servidor e ao clima institucional	Devem acontecer semestralmente.
Criação de página institucional	Criar um espaço no site institucional que reúnam informações, documentos, legislações relacionadas ao assédio moral.	Todos os servidores e a sociedade em geral.	Assessoria de Comunicação	Espera-se criar um espaço específico para que, em caso de dúvidas, o servidor saiba onde se reportar para captar informações.	Até julho/2022 e de forma contínua a atualização
Criação de	Criar um Comitê	Gestores da	Gestores da	Espera-se	Anual

Ação	Objetivo	Público alvo	Responsáveis pela ação	Resultados esperados	Prazo/datas
Comissão/Comitê ou Núcleo	específico para tratar do enfrentamento e combate ao assédio moral.	Instituição e Comitê de Governança, Gestão de Controle e Risco.	Instituição e Comitê de Governança, Gestão de Controle e Risco.	que as discussões e acompanhamento de medidas voltados ao assédio moral sejam sistematizadas e efetivas.	
Campanha	Criar campanhas envolventes sobre o assédio moral, sobre como realizar denúncias, sobre os impactos dele para a sociedade e o serviço público, sobre os canais de denúncia na Instituição e sobre as diferenças entre o que é ou não assédio moral.	Assessoria de Comunicação em parceria com Comitê de Ética	Todos os trabalhadores da UFCG, representantes das classes, Gestão em geral	Espera-se que o combate ao assédio moral esteja, cada vez mais, presente na cultura da organização, demonstrando que a mesma está disposta a punir, educar e fomentar medidas que atenuem relações conflituosas entre os trabalhadores e todos, seus pares, gestões hierárquicas superiores e inferiores.	Bimestral
Pesquisa Institucional	Realizar levantamento sobre as práticas de assédio moral na universidade através de questionários institucionais	Assessoria de Comunicação, com Comitê de Ética, Área de Gestão de Pessoas.	Todos os trabalhadores da UFCG	estabelecer como um instrumento de acompanhamento anual para avaliar os avanços e o status das medidas corretivas e preventivas estabelecidas.	Deve ser Realizada nos meses de Outubro e ter ampla divulgação em Dezembro
Elaboração da Cartilha	Criação de um instrumento de fácil compreensão para os servidores que contenham	Assessoria de Comunicação, com Comitê de Ética, Área de Gestão de Pessoas.	Todos os trabalhadores da UFCG, representantes das classes, Gestão em geral	Permitir que os servidores possam conhecer as principais teorias que	Até julho de 2022.

Ação	Objetivo	Público alvo	Responsáveis pela ação	Resultados esperados	Prazo/datas
	aplicações da teoria na prática.			abarcam o assédio moral com uma aplicação na prática. Espera-se que os servidores possam situar o servidor em como identificar a existência do assédio moral e para o assediador uma possibilidade educativa de rever suas atuações conflitantes com as propostas institucionais .	
Relatório Anual	Informar o que a gestão superior tem desenvolvido anualmente para prevenir e combater o assédio moral, estimular a intimidação de novos abusos com a aplicação e divulgação de práticas correccionais	Todos os trabalhadores e órgãos diretivos.	Pelas instâncias superiores de todos os órgãos Ouvidoria Procuradoria SRH SIASS Comissão de Ética	Espera-se que sejam divulgados estudos estatísticos sobre os processos que envolvem assédio moral no trabalho; sejam divulgadas as práticas realizadas para prevenção e o Plano de Ação para o ano posterior sobre a temática	Dezembro

Fonte: Dados do autor (2021).

Assim, a partir dos achados da pesquisa, estruturaram-se as ações e as possibilidades a serem implementadas no âmbito da Universidade estudada, aplicando-se as experiências constatadas. No Quadro 5, tem-se o resumo das ações do Plano.

Quadro 5 – Resumo do Plano de Ação

Resumo do Plano de Ação
Ciclo Anual de Palestras
Rodas de Conversas
Curso de Capacitação trabalhadores
Curso de Capacitação para os gestores
Seminários
Encontro
Reunião
Criação de página institucional
Criação de Comissão/Comitê ou Núcleo
Campanha
Pesquisa Institucional
Elaboração da Cartilha
Relatório Anual

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Além dessas medidas que podem ser adotadas internamente, constatou-se com a análise do *benchmarking* das Instituições que compõem o Profiap que existem significativas disparidades entre as Instituições. Enquanto umas têm medidas avançadas e com propostas, estratégias, instrumentos e setores, que demonstram como parte da cultura organizacional características de enfrentamento dessa violência, outras se encontram em fase incipiente.

Com isso, propõe-se a criação de um Comitê Interinstitucional com uma representação de cada Universidade que faz parte da Rede PROFIAP para instituir um espaço de *benchmarking* entre as Instituições para que se possa promover um intercâmbio e aprendizagem para que caminhos ao enfrentamento do assédio moral sejam construídos conjuntamente.

Espera-se que este Relatório Técnico possa contribuir, a princípio, com os estudiosos da área, identificando-se novas vertentes de pesquisas a serem trilhadas; de forma relevante, ajudar os profissionais a adquirirem um olhar mais sensível na identificação das práticas de assédio moral nas relações de trabalho e medidas preventivas existentes contra essa violência, minimizando danos ou erradicando atos tão covardes e tantas vezes silenciados por falta de informação e amparo legal neste enfrentamento, que deve ser coletivo.

Responsáveis

Camila Meira Barbosa de Siqueira
Prof. Dr. José Ribamar Marques de Carvalho

Contato

(83) 991234596

E-mails

camila.ufcg@gmail.com
profribamar@gmail.com

Data da realização do Relatório Técnico: 10 de dezembro de 2021

REFERÊNCIAS

CAPONECCHIA, C.; WYATT, A. **Preventing workplace bullying**: An evidence-based guide for managers and employees. Londres: Routledge, 2011.

CIHON, P.; CASTAGNERA, J. **Employment and Labor Law**. Mason, South-Western: Cengage Learning, 2013.

HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio Moral**: gestão por humilhação. Curitiba: Juruá, 2018. 200 p.

HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. 9. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2017. 352 p.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBok). 6. ed. Newton Square: Project Management Institute, 2017. Disponível em: <https://dicasliderancagp.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Guia-PMBOK-6%C2%AAEdi%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em 10 jan 2021.

APÊNDICE B – DEMONSTRAÇÃO DAS MÉDIAS PONDERADAS

N°	ITENS DE ANÁLISE ASSÉDIO MORAL	UFCG	UFAL	UFS	UFERSA	UFROPE	UNIVASF	UFPI	UNIR	UFG	UFMT	UFMS	UFGD	UFF	UFROG	UFPA	UTFPR	UFJF	UFPEL	UFT	UFV	UF SJ
1	Evento	1	13	6	1	2	3			7	1	3	4	1	6	1	2	6	2	7		
2	Relatórios e Plano de Gestão		10				3						1			2	10	1	1			
3	Curso e minicursos		4					1		1		1		2				2				
4	Reuniões		3	1						2							3		5			
5	Canais e Material de divulgação	1	5	4	1		1	1			1	3	4	5	2	2	4	2	7	1		
		0,3334	5,8345	1,8337	0,3334	0,3334	1,1669	0,3333	0	1,7	0,33	1,17	1,5	1,3336	1,3336	0,8335	3,1673	1,8337	2,5005	1,3336	0	0
6	Comitê/Comissão/Núcleo		1							1			1	1		1	2		1			
7	Projetos e Programa		1										1		1							
8	Pesquisa institucional		2				1									1	1		1			
9	Campanha									2			1									
		0	1,3336	0	0	0	0,3334	0	0	1,0002	0	0	1,0002	0,3334	0,3334	0,6668	1,0002	0	0,6668	0	0	0
10	Cartilha		1			1			1								1					
11	Resolução									1		1					1		1	1		
12	Programa de integridade Nacional										1											
13	Política		1									1					1					
		0	1,0002	0	0	0,5001	1,5003	0	0,5	0,5	1	0	0	0	0	0	1,5003	0	0,5001	0,5001	0	0
	TOTAL	0,3334	8,1683	1,8337	0,3334	0,8335	1,5003	0,3333	0,5	3,2	0,834	2,167	2,5005	1,667	1,667	1,5003	5,6678	1,8337	3,6674	1,8337	0	0

