

Artigos originais baseados em dados empíricos

Análise do assédio moral no trabalho na UFMG

Ana Paula Ribeiro Manduca¹ e Livia de Oliveira Borges²

¹ Universidade Federal de Minas Gerais, Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

² Universidade Federal de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

Submissão: 14 ago. 2025.

Aceite: 22 jan. 2026.

Editor de seção: Fernanda Maria Munhoz Salgado.

Nota dos autores

Ana P. R. Manduca  <https://orcid.org/0000-0002-3104-188X>

Livia de O. Borges  <https://orcid.org/0000-0003-2251-1373>

Correspondências referentes a este artigo devem ser enviadas a Ana Paula Ribeiro Manduca, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (Fafich) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Av. Antônio Carlos, 6627, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. CEP 31270-901. Email: anaribeiropsi@gmail.com

Conflito de interesses: Não há.

Resumo

O assédio moral é uma das formas de violência no trabalho. Esta pesquisa objetivou identificar a ocorrência de assédio moral entre servidores da UFMG e analisar as ações institucionais de prevenção e combate no âmbito da instituição. Os resultados indicaram a existência de casos de assédio moral na universidade e revelaram que, embora tenham sido realizadas algumas ações preventivas, persistem desafios em termos de efetividade. Concluímos que é essencial que a universidade reconheça o assédio moral como um problema institucional e atue de forma contínua para preveni-lo e enfrentá-lo, tendo em vista aperfeiçoar as práticas de gestão. Os resultados corroboraram pesquisas realizadas em outras instituições públicas de ensino superior, evidenciando que o assédio moral constitui um problema estrutural no setor.

Palavras-chave: assédio moral, universidades, violência institucional, servidores públicos, análise documental

ANALYSIS OF MORAL HARASSMENT AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF MINAS GERAIS

Prevention of Moral Harassment at UFMG

Abstract

Moral Harassment is a form of workplace violence. This research aimed to identify the occurrence of this issue among servants of the Federal University of Minas Gerais (UFMG) and to analyze institutional actions for its prevention and mitigation. The results indicated the presence of cases of moral harassment at the university and revealed that, although some preventive initiatives have been implemented, challenges remain regarding their effectiveness. We conclude that it is essential for the university to recognize moral harassment as an institutional problem and to act continuously to prevent and address it, improving working conditions and management practices. The findings corroborate studies conducted in other public higher education institutions, demonstrating that moral harassment constitutes a structural problem in the sector.

Keywords: moral harassment, universities, institutional violence, public servants, document analysis

ANÁLISIS DEL ACOSO LABORAL EN LA UFMG

Prevención del Acoso Laboral en la UFMG

Resumen

El acoso laboral es una de las formas de violencia en el trabajo. Esta investigación tuvo como objetivo identificar la ocurrencia de acoso laboral entre los empleados de la UFMG y analizar las acciones institucionales de prevención y combate en el ámbito de la institución. Los resultados indicaron la existencia de casos de acoso laboral en la universidad y revelaron que, aunque se han llevado a cabo algunas acciones preventivas, persisten desafíos en términos de efectividad. Concluimos que es esencial que la universidad reconozca el acoso laboral como un problema institucional y actúe de manera continua para prevenirlo y afrontarlo, con el fin de mejorar las condiciones laborales y las prácticas de gestión. Los hallazgos corroboran investigaciones realizadas en otras instituciones públicas de educación superior, evidenciando que el acoso laboral constituye un problema estructural en el sector.

Palabras clave: acoso laboral, universidades, violencia institucional, funcionarios públicos, análisis documental

As mudanças ocorridas no Estado brasileiro com a passagem do modelo burocrático para uma administração pública gerencial – baseada na descentralização política e administrativa, avaliação de desempenho e foco em resultados – impactaram diretamente a gestão das universidades públicas (Castro & Pereira, 2014). Desde a década de 1990, essas instituições passaram a adotar práticas gerenciais centradas na produtividade e na avaliação institucional. A busca por eficiência passou a orientar políticas internas, nem sempre compatíveis com a autonomia universitária e seu caráter público e democrático (Chauí, 2003; Castro & Pereira, 2014). Nesse cenário, a universidade foi reconfigurada como uma organização voltada ao desempenho e à competitividade, comprometendo sua função crítica e emancipatória (Chauí, 2021) e intensificando a lógica da mercantilização do conhecimento (Castro & Pereira, 2014).

Mudanças nas formas de gestão – com a adoção de exigências de produtividade incompatíveis às atividades acadêmicas e à concessão de recursos pelos órgãos de fomento diretamente a docentes segundo critérios de mérito – acentuaram e/ou valorizaram o individualismo e a competitividade entre colegas de trabalho (Freitas et al., 2013; Soboll, 2017a), e podem gerar um clima hostil que, segundo Einarsen e Ågotnes (2023), permite ou até incentiva comportamentos abusivos.

O assédio moral no trabalho é reconhecido como uma forma de violência, caracterizada por atos hostis repetitivos que comprometem a dignidade humana (Einarsen & Ågotnes, 2023; Einarsen et al., 2020; Freitas et al., 2013; Leymann, 1990; Nielsen & Einarsen, 2018; Soboll, 2017a). Para distingui-lo de outros tipos de violência, os citados autores destacaram a importância dos critérios de frequência e duração dos atos hostis, pois o assédio moral no trabalho é um processo, e não uma situação pontual.

Mais detalhadamente, Soboll (2017a, p. 15) definiu o assédio moral no trabalho “como um processo que se evidencia nas relações no trabalho, caracterizado por um conjunto de atos hostis, que ocorre de forma crônica, continuada e repetitiva, os quais atingem a dignidade, ofendem ou prejudicam aqueles que são alvo das hostilizações”. Assumimos essa definição porque ela se compatibiliza com uma visão do fenômeno como relacional, institucional e processual, ao compreender o assédio como resultado de interações entre sujeitos inseridos em determinados contextos de trabalho, e não como conflitos isolados. Assim, alinhadas à perspectiva psicossociológica, compreendemos o assédio moral como sócio-histórico, portanto, ao abarcar as citadas dimensões e sem desconsiderar as dimensões subjetivas envolvidas.

Há divergências na literatura acerca da natureza do fenômeno, ora compreendido como um processo interpessoal, ora como uma dinâmica organizacional, institucional ou social de abrangência ampla (Einarsen et al., 2020; Freitas et al., 2013; Hirigoyen, 2002; Soboll, 2017a). Consideramos, entretanto, que tais divergências expressam a dificuldade dos diferentes autores e/ou pesquisadores em abordar o fenômeno como multidimensional.

As condições organizacionais e culturais que favorecem o assédio moral incluem clima competitivo, conflitos não gerenciados, ausência de políticas eficazes, incoerência entre normas e práticas, pressão por resultados e estilos de liderança autoritários ou omissos (Beltrame, 2020;

Einarsen & Ågotnes, 2023; Freitas et al., 2013; Mujtaba & Senathip, 2020; Salin & Hoel, 2020; Tolfo et al., 2016). Ainda que as condições organizacionais e culturais exerçam papel relevante na produção do assédio moral, reconhecemos que o fenômeno é multifatorial e envolve também dimensões subjetivas, relacionais e sociopolíticas.

As consequências do citado fenômeno atingem a todos. Para os trabalhadores assediados, surgem em forma de adoecimento físico e mental, bem como de dificuldades nas relações interpessoais – dentro e fora do trabalho (Einarsen & Ågotnes, 2023; Freitas et al., 2013; Leymann, 1990; Mikkelsen et al., 2020; Nielsen & Einarsen, 2018; Schwaab et al., 2022; Tolfo et al., 2016). Os prejuízos para as organizações vêm em forma de custos com rotatividade, absentismo, presentismo e processos judiciais, possíveis danos à imagem da organização, insatisfação dos trabalhadores, piora do clima organizacional (Einarsen & Ågotnes, 2023; Freitas et al., 2013; Hoel et al., 2020; Leymann, 1990; Mujtaba & Senathip, 2020; Nielsen & Einarsen, 2018; Tolfo et al., 2016), pedidos de remoção interna (Beltrame, 2020; Fonseca, 2017; Gomes, 2018; Hirigoyen, 2002; Nunes, 2016; Nunes, 2019) e intenção de rotatividade (Hoel et al., 2020; Nunes, 2016). Nas famílias, observam-se aumento dos conflitos, situações de incivilidade, distanciamento e insatisfações nos inter-relacionamentos (Boudrias et al., 2021; Schwaab et al., 2022). As consequências para a sociedade tendem a ficar invisibilizadas, contudo, podemos citar os custos previdenciários com aposentadorias precoces e afastamentos por doenças, aumento dos custos com saúde pública e com processos judiciais (Freitas et al., 2013; Leymann, 1990; Nielsen & Einarsen, 2018; Tolfo et al., 2016).

Para mitigar as consequências citadas, as organizações podem adotar estratégias de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho, uma vez que as consequências tendem a se agravar, caso a intervenção seja tardia ou ausente (p. ex., Einarsen & Ågotnes, 2023; Mujtaba & Senathip, 2020). No Brasil, o enfrentamento ao assédio moral foi incorporado às políticas públicas de saúde e gestão de pessoas. A Portaria Normativa n.º 3 (2013) estabeleceu princípios de saúde no trabalho voltados à prevenção e gestão participativa. A Norma Regulamentadora n.º 1, atualizada pela Portaria do Ministério do Trabalho e Emprego n.º 1.419 (2024), incluiu expressamente os fatores psicossociais no gerenciamento de riscos ocupacionais, incluindo o assédio. O Decreto n.º 12.122 (2024) instituiu o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio na administração pública, regulamentado pela Portaria do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos n.º 6.719 (2024), que detalha ações de acolhimento, formação e proteção. Normativas federais recentes mostram que o assédio moral no trabalho passou a ser tratado como uma questão institucional, e não apenas interpessoal. O Estado brasileiro passou a exigir das organizações da administração direta, autárquica e fundacional a implementação de políticas de prevenção, canais de acolhimento, escuta ativa e responsabilização. Tais normativas reconhecem o assédio moral como problema institucional e orientam as organizações públicas a estruturarem políticas e canais permanentes de denúncia.

Diante dessas mudanças e considerando que o modelo de gestão das universidades públicas pode favorecer o assédio moral, esta pesquisa teve como objetivos identificar práticas de

assédio moral entre servidores da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e analisar as ações institucionais de prevenção e combate. Esta pesquisa contribui, portanto, para a compreensão do assédio moral em contextos acadêmicos. A caracterização preliminar das práticas identificadas poderá auxiliar a instituição no planejamento e implementação de ações de intervenção eficazes e os resultados alcançados podem, por sua vez, promover o avanço do conhecimento científico ao atingir os objetivos propostos.

Método

A pesquisa integrou a dissertação de mestrado da primeira autora, servidora Técnico-Administrativo em Educação (TAE) da instituição pesquisada. Para mitigar efeitos decorrentes desse vínculo, as etapas de coleta e análise foram supervisionadas pela orientadora (segunda autora) e discutidas no grupo de pesquisa, o que contribuiu para a coerência metodológica e a confiabilidade das interpretações.

A pesquisa de campo foi realizada em duas fases: 1) aplicação de questionários aos servidores da UFMG e 2) pesquisa documental e realização de entrevistas com pessoas-chave. Nas subseções subsequentes passaremos a descrevê-las.

Participantes

Na fase 1, convidamos os servidores (docentes e técnico-administrativos em educação, TAE) em exercício há pelo menos seis meses na instituição, totalizando 7.331 dos 7.418 servidores da UFMG. Adotamos esse critério temporal porque consideramos o caráter processual do assédio moral, que requer frequência e duração, conforme proposto pela literatura (p. ex., Christ, 2011; Leymann, 1990; Maciel & Gonçalves, 2008) e pelo questionário utilizado nesta pesquisa, o Questionário de Atos Negativos – Revisado (QAN-R). A amostra foi acidental e os questionários foram respondidos entre agosto e outubro de 2021. Consideramos encerrada a aplicação dos questionários quando rarearam as respostas. Levamos em conta que estender mais o período de aplicação poderia conduzir os participantes a responder a partir de contextos históricos distintos; além disso, pela delicadeza do tema, não há tendência de obter um número elevado de participantes.

Participaram desta fase 419 servidores. Apresentaram idade média de 43,03 anos (DP = 9,94 anos). A maioria (68%) era do sexo feminino. Em relação à orientação sexual, 87,4% se declararam heterossexuais. Acerca da cor, 59,2% se declararam brancos; 28,9%, pardos; 7,9%, negros; e 4%, outras. No que se refere ao estado civil, 60,1% se declararam casados ou em união estável; 31,3%, solteiros; e 8,6%, outros. Com relação ao grau de escolaridade formal, 52,25% têm pós-graduação (*stricto sensu*), 34,1% especialização, 11,7% Ensino Superior e 1,4% Ensino Médio. Relativamente aos grupos ocupacionais, 71,6% eram servidores TAE e 28,4%, docentes.

Na fase 2 (entre novembro e dezembro de 2021), entrevistamos um(a) representante da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) da UFMG e um(a) do Sindicato dos Trabalhadores

nas Instituições Federais de Ensino (Sindifes), escolhidos(as) pela relevância estratégica de suas funções institucionais e pelo papel representativo que exercem no diálogo entre gestão e trabalhadores.

Instrumentos e medidas

Na primeira fase da pesquisa, aplicamos os seguintes questionários (instrumentos):

Ficha ocupacional e demográfica

O instrumento é constituído por questões fechadas sobre sexo, orientação sexual, estado civil, escolaridade, grupo ocupacional, tempo de serviço na instituição e na unidade atual e exercício de cargos de gestão. Essas informações foram utilizadas para caracterizar o grupo respondente e subsidiar as análises comparativas das percepções de assédio moral.

Questionário de Atos Negativos – Revisado (QAN-R)

Segundo Christ (2011), o instrumento foi desenvolvido por Einarsen e Raknes (2001) e avalia a frequência de atos hostis no ambiente de trabalho. A validade para aplicação na população brasileira foi verificada por Christ (2011). A primeira parte do questionário conta com 22 itens. Para realizar a análise fatorial, Christ (2011) considerou o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), cujo resultado foi 0,93, como critério de fatorabilidade dos itens. Encontrou quatro fatores: 1) assédio relacionado ao trabalho (8 itens, alfa = 0,87), abrangendo críticas negativas, sabotagens e pressões excessivas; 2) assédio pessoal (7 itens, alfa = 0,85), referente a atos como condutas de hostilidade e exclusão; 3) desqualificação pessoal e profissional (4 itens, alfa = 0,76), abrangendo atos de desconsideração às opiniões e ao trabalho; e 4) intimidação física (3 itens, alfa = 0,65), acerca de ameaças, intimidação e a consumação da violência física. É respondido em escala Likert de cinco pontos (1 = nunca a 5 = diariamente). Leymann (1990) e Maciel e Gonçalves (2008) consideraram haver assédio quando há relato de pelo menos um ato negativo com frequência semanal ou diária nos últimos seis meses. Adicionalmente à parte fatorial, o QAN-R questiona se o participante julga ter sido assediado no trabalho em conformidade a uma definição. Escolhemos o QAN-R por sua utilização nacional e internacional, pela robustez psicométrica e por permitir identificar formas de violência interpessoal e condições organizacionais de sustentação.

Bloco semiestruturado sobre ações de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho (BSPC)

O instrumento inclui questões fechadas e abertas sobre o conhecimento e a participação em ações de prevenção e combate ao assédio moral no âmbito da UFMG.

Na segunda fase da pesquisa, para complementar a identificação das ações da UFMG de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho, utilizamos documentos (notícias, resoluções, manuais, divulgações de eventos etc.) disponíveis nos *sites* do Sindicato dos Professores de

Universidades Federais de Belo Horizonte, Montes Claros e Ouro Branco (Apubh), Sindifes e UFMG. Utilizamos também roteiros semiestruturados de entrevistas, de autoria própria, em que indagamos sobre: o entendimento e a presença de assédio moral no trabalho, a adoção de ações de prevenção e combate ao assédio moral e o papel das instituições diante do tema.

Procedimentos de coleta e análise de dados

Registramos a pesquisa na Plataforma Brasil sob o número do Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) 47616521.1.0000.5149. Em ambas as fases de atividades de campo, aplicamos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), antecedendo os procedimentos metodológicos da pesquisa. No caso da aplicação de questionários, estava disponível *on-line* na mesma plataforma dos questionários, e os participantes só acessavam aos questionários após indicarem a aceitação ao TCLE. Nas entrevistas *on-line* e síncronas, enviamos o TCLE por *e-mail*.

O sigilo e a confidencialidade foram assegurados pela ausência de coleta de identificadores pessoais e pelo uso da plataforma Google Forms. As planilhas exportadas foram acessadas apenas pelas pesquisadoras e armazenadas em diretório institucional protegido por senha. Evitamos que informações sensíveis permitissem a identificação das pessoas ou dos setores institucionais. Minimizamos os riscos potenciais – exposição de percepções e eventuais desconfortos – por esses procedimentos e pela codificação dos dados nas etapas de análise.

Nas fase 1, a Diretoria de Tecnologia da Informação da UFMG divulgou, em agosto de 2021, via *e-mail* institucional, a pesquisa e o *link* para os questionários a todos os servidores (docentes e TAE). Coletamos as respostas entre agosto e outubro do mesmo ano por meio da plataforma Google Forms. Exportamos as respostas para um banco de dados no Microsoft Excel e fizemos as análises estatísticas no Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Realizamos análises estatísticas para caracterização da amostra, exploração das respostas e dicotomização de algumas variáveis (p. ex., estado civil e grau de instrução). Calculamos os escores de todos os fatores do QAN-R e aplicamos análise de regressão tomando como variáveis antecedentes as variáveis sociodemográficas, que, testadas preliminarmente, apresentaram-se correlacionadas ou com diferenças significativas no teste t ou ANOVA, conforme o nível de mensuração.

Analizamos as respostas às perguntas abertas (BSPC), empregando a técnica de Análise de Conteúdo Temática (Bardin, 1977/2011), com apoio do *software* QDA Miner. Para tal, realizamos a leitura flutuante e elaboramos uma proposta de códigos organizados em temas e subtemas. Em seguida, fizemos leitura aprofundada para a codificação dos materiais. Após a codificação, preparamos uma planilha com os trechos destacados por tema para validar e ajustar a categorização, considerando a coerência e a relevância dos temas propostos. Por fim, levantamos a frequência de cada tema elencado e as relatamos, cotejando com os demais resultados.

Nas fase 2, utilizamos documentos disponíveis nos *sites* da UFMG, da Associação dos Professores Universitários de Belo Horizonte, Montes Claros e Ouro Branco (Apubh) e do Sindifes. Analisamos notícias, resoluções, manuais, materiais de divulgação de eventos e demais

publicações relacionadas ao tema. Utilizamos na busca os descritores: “assédio moral”, “assédio psicológico”, “bullying in the workplace”, “harassment” e “mobbing”. Consideramos as publicações até abril de 2021.

Além disso, realizamos entrevistas semiestruturadas com uma representante da PRORH e uma dirigente sindical do Sindifes. Os roteiros de entrevista abrangeram questões sobre os mesmos tópicos do BSPC. Agendamos as entrevistas por *e-mail* e realizamo-las via Google Meet com duração média de 60 minutos. Sob autorização dos(as) participantes, gravamos as entrevistas e as transcrevemos integralmente. Tanto para os documentos como para as respostas às entrevistas aplicamos a análise de conteúdo temática nas mesmas etapas aplicadas às respostas ao BSPC.

Resultados

Frequência e características do assédio moral

A Tabela 1 sintetiza os resultados dos participantes nos fatores de assédio moral do QAN-R e da aplicação da MANOVA para medidas repetidas. Os escores mais altos foram no Fator 1, Assédio relacionado com o trabalho, e no Fator 3, Desqualificação pessoal e profissional. O resultado da MANOVA para medidas repetidas corroborou haver diferenças significativas entre os escores dos participantes nos fatores. Na comparação par a par, os participantes tiveram escores médios mais elevados no Fator 3 e menores no Fator 4 em relação aos demais fatores. Significa, pois, viverem críticas injustificadas e sobrecarga de tarefas, enquanto os comportamentos de intimidação física são menos recorrentes.

Tabela 1

Estatísticas descritivas por fator de assédio moral do QAN-R (N = 419)

Fatores	Média	Desvio-padrão	Quartis		
			25%	50%	75%
Fator 1: Assédio relacionado com o trabalho	1,44	0,62	1,00	1,25	1,63
Fator 2: Assédio pessoal	1,42	0,64	1,00	1,14	1,57
Fator 3: Desqualificação pessoal e profissional	1,66	0,78	1,00	1,50	2,00
Fator 4: Intimidação física	1,23	0,49	1,00	1,00	1,3

Nota. MANOVA para medidas repetidas: F (Pillai's Trace) = 75,25 para $p < 0,001$.

Codificamos as respostas de 1 (nunca) a 5 (diariamente)

Independentemente das magnitudes das médias, na análise do QAN-R, para distinguir os(as) participantes considerados(as) assediados(as) dos demais, adotamos o critério de vivência de pelo menos um ato negativo diário ou semanal nos últimos seis meses (conforme Christ, 2011; Leymann, 1990; Maciel & Gonçalves, 2008). Na primeira parte do QAN-R, 16% dos(as) participantes ($n = 67$) relataram ter vivenciado ao menos um dos 22 atos negativos do instrumento

com essa frequência. Na segunda parte do QAN-R, 11% ($n = 46$) afirmaram sentir-se assediados. Das 67 pessoas que vivenciaram frequentes atos negativos, 25,37% ($n = 17$) declararam sentir-se assediadas e 74,63 % ($n = 50$), não. A correlação entre as duas medidas – frequência objetiva de atos negativos e percepção subjetiva de assédio – foi positiva e significativa ($r = 0,536$; $p < 0,01$), indicando coerência parcial entre o relato experiencial e a autoidentificação como assediado.

Analisamos se as variáveis sociodemográficas se associavam aos escores dos fatores do QAN-R. Os resultados do teste t indicaram diferenças significativas para o estado civil (ser solteiro ou não) em três dos fatores: Fator 1 ($t(417) = -1,92$, $p = 0,056$), Fator 2 ($t(417) = -2,10$, $p = 0,036$), Fator 3 ($t(417) = -1,86$, $p = 0,064$) e Fator 4 ($t(417) = -2,91$, $p = 0,004$), em que os solteiros tenderam a apresentar escores mais elevados. Em relação à instrução pós-graduado (*stricto sensu*) ou não, encontramos coeficiente significativo no Fator 1 ($t(417) = 0,99$, $p = 0,013$), em que aqueles que tinham essa instrução tendiam a apresentar escores mais elevados. Encontramos também correlação (Pearson) significativa ($p \leq 0,05$) de três dos fatores (exceto o terceiro) inversamente proporcional com tempo de serviço na unidade atual.

Para examinar o poder preditivo desses aspectos (ser solteiro, ser pós-graduado e o tempo de serviço na unidade atual), aplicamos análises de regressão linear múltipla para cada fator do QAN-R como variáveis-critério (Tabela 2). Os resultados apresentaram poderes explicativos muito baixos, variando de 0,01 a 0,02, mas identificaram preditores significativos específicos. O estado civil (ser solteiro ou não) predisse significativamente a variância dos escores nos fatores 1, 2 e 4 do QAN-R. O tempo de trabalho na unidade atual e ser pós-graduado *stricto sensu* predisseram significativamente o Fator 3, e os participantes com pós-graduação *stricto sensu* e com menor o tempo de trabalho tendem a maiores escores no Fator 3.

Tabela 2*Análise de regressão dos escores do QAN-R por características sociodemográficas*

	Coeficientes padronizados		Significância
	Beta	t	
Fator 1: Assédio relacionado com o trabalho ($r^2 = 0,01$)			
(Constante)		38,29	> 0,001
Ser solteiro	0,106	2,138	0,033
Fator 2: Assédio pessoal ($r^2 = 0,01$)			
(Constante)		35,908	> 0,001
Ser solteiro	0,113	2,287	0,023
Fator 3: Desqualificação pessoal e profissional ($r^2 = 0,01$)			
(Constante)		25,028	> 0,001
Tempo de trabalho na unidade de lotação atual	-0,131	-2,622	0,009
Ser pós-graduado <i>stricto sensu</i>	0,127	2,529	0,012
Fator 4: Intimidação física ($r^2 = 0,02$)			
(Constante)		40,572	> 0,001
Being single	0,146	2,969	0,003

Análises temáticas integradas (entrevistas, documentos e questionário semiestruturado)

Integramos as análises de informações de diferentes instrumentos: questões abertas e fechadas do BSPC, entrevistas e análise documental. Identificamos os trechos de entrevistas citados literalmente pela letra “E” e os de documentos institucionais pela letra “D”. Adotamos uma numeração subsequente às letras em função do sígilo acerca da identidade do participante.

Nos *websites* institucionais (UFMG, Apubh e Sindifes), identificamos 63 documentos relacionados ao tema — 33 do Sindifes, 19 da UFMG e 11 da Apubh. A análise de seus conteúdos e das entrevistas resultou em oito temas (Tabela 3) relativos ao assédio moral no trabalho. As frequências, na Tabela 3, referem-se à quantidade de ocorrências deles nos documentos e entrevistas.

Tabela 3

Distribuição dos temas relacionados ao assédio moral em entrevistas e documentos

Temas	Entrevistas (E)		Documentos (D)	
	f	%	f	%
1. Medidas de prevenção e combate (adotadas pela UFMG e sindicatos)	27	50,94%	116	37,06%
2. Entendimento do conceito (reconhecimento e definições de assédio moral)	7	13,21%	63	20,13%
3. Fatores que contribuem para o assédio (situações que requerem atenção por parte da instituição)	6	11,32%	–	–
4. Situações confundidas com assédio (casos de violência, mas não considerados assédio moral)	4	7,55%	47	15,02%
5. Consequências (individuais, organizacionais, institucionais, familiares e sociais)	3	5,66%	37	11,82%
6. Exemplos de assédio moral	3	5,66%	27	8,63%
7. Critérios para identificação	2	3,77%	15	4,79%
8. Assédio organizacional (descrição de situações que podem caracterizar o assédio organizacional)	1	1,89%	8	2,56%
Total	53	100%	313	100%

Em relação às medidas de prevenção e combate (tema 1, o mais frequente, na Tabela 3), nas entrevistas e documentos identificamos um posicionamento institucional sobre o assunto, da divulgação da legislação reguladora, das dificuldades para realizar denúncias e da importância do apoio dos pares nesse processo. Um documento apontou: “A conscientização ainda é necessária, pois há muita confusão sobre o que é assédio moral” (D26). Encontramos também registro de corresponsabilidade — “A prevenção do assédio moral deve ser um interesse tanto individual quanto organizacional” (D7) —, porém com ênfase no papel das lideranças — “[...] nós que estamos no papel de chefia temos de passar uma mensagem muito forte para a instituição inteira, que o assédio moral não é aceitável na instituição” (D62).

Os documentos institucionais fazem referência aos instrumentos normativos da universidade, especialmente a Resolução n.º 9/2016, que dispõe sobre a violação de direitos humanos e a erradicação de atos discriminatórios. Nela se prevê a abertura de procedimento administrativo quando houver denúncia de assédio moral, com possibilidade de responsabilização disciplinar dos agressores: “Nos casos em que seja necessária a abertura da sindicância, [...], os agressores responderão processo disciplinar, respeitando os trâmites institucionais e, [...] provada a culpa, serão punidos administrativamente” (D42).

Mas não há consenso e/ou convicção de que tais prescrições correspondam à realidade, haja vista as seguintes afirmações: “[...] outra deficiência [...] é exatamente a universidade não assimilar essa discussão como sendo [...] protagonista dentro da universidade” (E1); e

[...] esclarecer as pessoas é papel da PRORH. Se a gente fala de relações do trabalho [...] e um tópico aborde o assédio é muito interessante, porque [...] a gente pode trabalhar de uma forma instrutiva, do que são boas relações no trabalho e no que deteriora, no que é ruim (E2).

A adoção de medidas pontuais, como a remoção do indivíduo assediado, foi apontada como uma prática que contribui para a invisibilização do problema: “[...] pode ser que a pessoa esteja saindo porque ela não se dá bem com o chefe [...] e algum caso de assédio pode passar; a pessoa pensa em vez de mexer com isso eu vou pedir remoção.” (E2). Tal invisibilização foi reforçada assinalando obstáculos à formalização das denúncias. “É comum que vítimas de assédio não denunciem os agressores, por vergonha, falta de informação ou medo de represálias” (D42). Adicionalmente, há relatos de arquivamento de processos, reforçando a percepção de impunidade:

A gente denunciou na reitoria, denunciou na ouvidoria, ninguém fez nada [...] aí fomos pro Ministério Público, e você acredita que o pessoal [...] conseguiu arquivar nosso processo dentro do Ministério Público? E aí o que está nos restando é ir pra justiça, [...] (E1).

As respostas ao BSPC, por sua vez, indicaram baixo conhecimento institucional sobre ações de prevenção e combate ao assédio moral, pois que: 84% dos(as) participantes afirmaram não conhecer tais ações; 91,2% não participavam das ações da UFMG; 81,4% as desconheciam e 91,6% não participavam das ações dos sindicatos. Em contrapartida, 89,5% manifestaram desejo de que fossem promovidas.

Os respondentes do BSPC que afirmaram conhecer ou participar das iniciativas da UFMG citaram ações da Comissão de Ética, campanhas e manuais informativos, mediações em unidades, medidas disciplinares, atuação da Rede de Saúde Mental, uso da Ouvidoria como canal de denúncia, cursos de capacitação e apoio pela Divisão de Acompanhamento Funcional. Também foram mencionados grupos de trabalho e canais específicos de denúncia. Sobre as ações sindicais, destacaram-se o apoio junto à Comissão de Ética, a divulgação de manuais, campanhas e seminários, além de atendimento jurídico e psicológico aos envolvidos. Os participantes sugeriram também ações de divulgação, disseminação e instrutivas.

Acerca do domínio do conceito de assédio moral no trabalho (tema 2 na Tabela 3), encontramos o reconhecimento do assédio moral como uma forma específica de violência no trabalho, distinta de conflitos interpessoais ou de gestão nas entrevistas e documentos: “[...] a gente começou a estudar os casos de perseguição que chegavam aqui, que era como a pessoa se referia, e aí a gente descobriu que tinha um nome, que era o assédio moral” (E1); e

[...] a gente confunde muito assédio moral com conflito [...] o assédio moral é um processo, ele não é feito uma única vez, não acontece do dia para a noite. Tem fases que vão crescendo, que vão cronificando a situação [...] é um processo grave e extremo de violência psicológica [...] continuada, [...] repetitiva, [...] direcionada (D62).

Entretanto, esses trechos referem-se também à persistência da dificuldade em defini-lo ou identificá-lo, aproximando o segundo tema ao quarto, que comentaremos adiante. Ainda sobre o segundo tema, registros documentais expressaram reconhecimento de diferentes níveis de vulnerabilidade entre servidores, como: “Qualquer pessoa pode sofrer assédio, mas algumas são mais vulneráveis a essas práticas. Os alvos mais comuns são pessoas [...] de grupos socialmente oprimidos e que provocam insegurança ou rivalidade por seus méritos profissionais” (D42).

Há o reconhecimento de que o assédio moral pode ocorrer em qualquer nível hierárquico: “Porque não é só a chefia, né? A gente já pegou [...] assédio também da equipe com o chefe [...]” (E1); e [...] não é só a relação entre chefe e subordinado, mas também entre colegas que pode caracterizar assédio moral” (D22).

Sobre os fatores que contribuem para o assédio moral (tema 3, na Tabela 3), os entrevistados mencionaram o despreparo dos gestores, relações de poder distorcidas, burocracia excessiva, falta de posicionamento e resposta institucional e a sensação de impunidade: “[...] os nossos gestores são despreparados [...] a gente ainda percebe muito isso dentro da universidade, das pessoas falarem e você ter que obedecer” (E1).

Identificamos situações frequentemente confundidas com assédio moral (tema 4, na Tabela 3), como atos isolados de agressão, conflitos pontuais, abuso de autoridade, entre outros aspectos do trabalho, como nas frases: “[...] nem sempre o tratamento ríspido configura assédio moral” (D24); “[...] atos isolados de agressão psicológica [...] nos ambientes de trabalho não são caracterizados como assédio, mas podem gerar processos administrativos, civis, trabalhistas e até criminais do agressor” (D42); e “Os conflitos sempre vão existir e [...] gerenciar conflito é uma ferramenta [...] de prevenção ao assédio moral. Quando eu não gerencio bem o conflito, [...] acaba virando um assédio” (D62).

Sobre as consequências do assédio moral no trabalho (tema 5, na Tabela 3), identificamos expressões que as generalizam a todos, como: “graves consequências para os trabalhadores, o ambiente de trabalho e a sociedade” (D2). Descreveram algumas consequências individuais do assédio moral no trabalho, abrangendo alterações psíquicas comuns, sintomas psicossomáticos e mudanças comportamentais: “a situação gera um esgotamento. E às vezes ela não vai mexer porque ela não quer dar mais depoimento, porque o psicológico dela já está abalado” (E2). “Palpitação, tremor, dor de garganta, né? Dor de garganta, não consigo falar o que eu preciso falar. Diminuição da libido, então vai afetar em casa. Depressão, ansiedade” (D62). “Assédio moral [...] envolve não só a pessoa, mas [...] muitas vezes a vítima e os parentes dela” (D22).

As repercussões organizacionais abrangeram absenteísmo, rotatividade e piora no clima de trabalho: “A instituição sofre com o clima organizacional prejudicado, com conflitos frequentes, com a perda da qualidade do trabalho” (D62); “[...] aumentam os riscos de doenças e acidentes de trabalho. Há um maior número de faltas e da rotatividade de funcionários, perda de equipamentos e queda na produtividade” (D7).

Sobre os impactos sociais, incluíram o aumento de custos com saúde pública e processos judiciais: “E para a sociedade, o custo de tratamento, afastamento, benefício, né? Custo de processo administrativo e judicial [...]” (D62).

Encontramos, nas entrevistas e nos documentos, exemplos de assédio moral (tema 6, na Tabela 3), os quais correspondem aos fatores do QAN-R (Christ, 2011):

- **Assédio relacionado com o trabalho:** São críticas negativas frequentes, pressão excessiva e/ou boicotes. “Não vou te dar as férias, vou te obrigar a ficar trabalhando até mais tarde [...] não vai dar pra sair para almoço porque eu preciso disso aqui pronto. [...]” (E2).
- **Assédio pessoal:** Abrange comportamentos de hostilidade e exclusão, que levam o trabalhador ao sofrimento. “[...] quando se sente frequentemente humilhada, inferiorizada, tratada com indiferença ou agredida física ou verbalmente. Por exemplo, risinhos, suspiros e comentários dissimulados pela chefia ou pelos colegas [...] recorrentes” (D5).
- **Desqualificação pessoal e profissional:** Envolve atos que desqualificam o trabalhador, que sente que suas opiniões e seu trabalho não são levados em consideração. “Um comentário que ameaça a respeitabilidade profissional da mulher [...] não tem nada de brincadeira, ele pode reconhecer como brincadeira, e quando começa a conversar com a pessoa ela reconhece o assédio” (D22).
- **Intimidação física:** Inclui ameaças e intimidação. “[...] Ela colocou [...] uma câmera no corredor do banheiro. Ela sabia o horário que as pessoas entravam e saíam do banheiro. [...]. E aí ela ligava e perguntava pra pessoa: o que é que você fez no banheiro tanto tempo?” (E1).

Em relação aos critérios para identificação do assédio moral no trabalho (tema 7, na Tabela 3), identificamos, nos documentos, considerações utilizando a frequência e a duração dos atos hostis insistentes direcionados como fundamentais: “temporalidade (durante a jornada, por dias e meses), degradação deliberada das condições de trabalho” (D23); e “A agressão deve ser repetidamente direcionada a uma pessoa ou a um grupo determinado” (D42).

Por fim, acerca da compreensão do assédio como organizacional (tema 8, na Tabela 3), expressando a percepção do caráter estrutural do assédio, identificamos em documento: “O problema acontece nas relações institucionais das organizações e extrapola as dimensões individual e laboral. Ou seja, o assédio não tem como vítima um trabalhador específico, mas se traduz na desvalorização completa de todo o trabalho dos servidores públicos” (D51).

Discussão

A análise dos resultados evidenciou a ocorrência de práticas de assédio moral no trabalho que afetaram os servidores da UFMG. Tais resultados corroboram achados de estudos realizados em outras instituições públicas de Ensino Superior, indicando que o assédio moral é um problema comum no setor (p. ex., Gomes, 2018; Hodgins et al., 2024; Ignácio, 2018; Lima, 2020; Monteiro, 2019; Nunes, 2016; Nunes, 2019; Silva, 2016; Ventura, 2015; Vieira, 2019). As situações de assédio elencadas no QAN-R mais vivenciadas pelos servidores assediados — Desqualificação pessoal e Assédio relacionado com o trabalho — e as mencionadas nas entrevistas e

documentos podem prejudicar o desempenho dos trabalhadores, levá-los ao sofrimento, à insatisfação e à frustração com o trabalho, conforme previsto na literatura (p. ex., Einarsen & Ågotnes, 2023; Freitas et al., 2013; Hirigoyen, 2002; Leymann, 1990; Mikkelsen et al., 2020; Tolfo et al., 2016).

A correlação significativa entre a frequência de atos negativos e a autopercepção de assédio corroborou a indicação de Maciel e Gonçalves (2008): quanto mais atos negativos são vivenciados, mais a pessoa tende a se reconhecer assediada. No entanto, o referido coeficiente é moderado, pois nem todas as pessoas que vivenciaram muitos atos negativos se reconhecem alvos de assédio moral no trabalho, enquanto outros que vivenciaram um menor número de atos se consideram assediados. Essas diferenças de interpretação dos atos hostis podem estar relacionadas às trajetórias pessoais, ao clima institucional e às normas culturais que naturalizam formas sutis de violência (Ansoleaga et al., 2021; Duarte, 2019; International Labour Organization [ILO], 2022; Mujtaba & Senathip, 2020; Salin & Hoel, 2020). Indagamos ainda se essas diferenças podem acontecer em virtude de os participantes não identificarem os atos mencionados no QAN-R como atos hostis que caracterizem assédio moral (Freitas et al., 2013; Maciel & Gonçalves, 2008; Tolfo et al., 2016) ou se considerarem assediados, porém, por outros atos violentos não mencionados no QAN-R. Como já assinalamos, há situações nas universidades que podem favorecer o assédio (Borges et al., 2023; Chauí, 2003; Castro & Pereira, 2014; Hodgins et al., 2024) e, como são características comuns do setor, podem mascarar a violência.

A exploração da capacidade preditiva dos aspectos sociodemográficos em relação aos escores nos fatores de assédio (QAN-R) revelou baixo poder explicativo, embora possamos considerar que o estado civil é mais sensível na diferenciação dos escores dos fatores do QAN-R. Pessoas solteiras tenderam a apresentar escores mais elevados em três fatores do QAN-R, significando ser uma condição de maior vulnerabilidade psicossocial no ambiente institucional. A menor presença de suporte social ou afetivo, somada à possibilidade de estigmatização ou isolamento, pode contribuir para uma maior exposição e percepção de práticas abusivas no cotidiano de trabalho.

Encontramos correlação negativa entre o tempo de trabalho na unidade e a percepção de assédio nos fatores 1, 2 e 4. Provavelmente, servidores menos inseridos na cultura institucional tendem a perceber mais os problemas ou a naturalizar menos as formas de violência. Servidores mais antigos podem ter se ajustado ao funcionamento institucional, desenvolvendo estratégias de enfrentamento ou naturalizando situações de assédio moral como parte da rotina organizacional.

Identificamos que os participantes com maior grau de instrução (pós-graduado) relataram mais as situações de assédio referentes à desqualificação pessoal e profissional (Tabela 3), o que corrobora a literatura consultada de que quanto maior o grau de escolaridade, maior o senso crítico em relação ao que é ou não aceitável no trabalho (p. ex., Maciel & Gonçalves, 2008). Apreendemos tais tendências por meio de análise de regressão, no entanto, a explicação da variância de cada regressão foi muito baixa. São, então, tendências frágeis. Compreendemos que

isso sugere que fatores sociodemográficos, por si só, não explicam a vivência de assédio moral, sendo mais assertivo considerar aspectos organizacionais, culturais e relacionais (Soboll, 2017a) para o desenvolvimento de estratégias de prevenção.

Considerando o objetivo de identificar políticas institucionais para a prevenção e combate do assédio moral na UFMG, os resultados mostraram que têm sido realizadas ações no âmbito da UFMG para prevenção e combate ao assédio moral. Porém, o tema ainda é pouco abordado na instituição, com ações fragmentadas ao longo dos anos (a maioria delas realizadas pelos sindicatos), pouco conhecidas e de alcance limitado. Se a instituição promove ações, mas elas não são reconhecidas pelos servidores, uma autoavaliação é necessária. Deve-se buscar respostas para alguns questionamentos, como: as ações implementadas abordam as formas de assédio vivenciadas na universidade? Estão alinhadas às características dos servidores e da instituição? Quais aspectos das políticas institucionais devem ser considerados na elaboração e execução dessas ações?

A UFMG, como instituição federal, conta com gestão descentralizada, colegiada e complexa. Por isso, é também pertinente indagar: servidores docentes e TAE, nas suas participações nos processos decisórios colegiados, contribuem para a manutenção das contradições entre prescrições de prevenção e combate ao assédio moral e a realidade dos relacionamentos vividos? Os processos de comunicação interna da universidade demandariam mudanças, especialmente considerando as novas possibilidades virtuais? A instituição conta também com políticas complexas de gestão de suas funções fins (ensino, pesquisa e extensão)? E compete-nos indagar se a ineficácia das ações de prevenção e combate ao assédio tem servido a tais políticas. As especificidades de tais políticas podem conduzir à naturalização do assédio ou a ações de condescendência ao assediador?

Para que as ações de combate ao assédio sejam eficazes, é fundamental que estejam integradas à gestão cotidiana da universidade, e não se limitem a iniciativas isoladas (p. ex., Hodgins et al., 2024; Mujtaba & Senathip, 2020; Soboll, 2017b). Encontramos semelhanças nos resultados de pesquisas realizadas em outras instituições públicas de educação superior (p. ex., Gomes, 2018; Hodgins et al., 2024; Ignácio, 2018; Lima, 2020; Monteiro, 2019; Nunes, 2016; Nunes, 2019; Silva, 2016; Ventura, 2015; Vieira, 2019), indicando relacionar-se a políticas institucionais aplicadas nas diferentes universidades.

A realização de seminários e a distribuição de manuais e cartilhas foram as ações que abrangeram maior número de participantes, provavelmente pelo caráter de sensibilização e informação sobre a temática (Soboll, 2017b; Tolfo et al., 2016). As ações que visam regulamentação e gerenciamento necessitam ser mais bem estabelecidas e divulgadas, com fluxos e informações claros, de modo a facilitar o entendimento por parte dos trabalhadores. Um ponto de atenção nas ações preventivas e de combate refere-se ao receio de formalizar a denúncia e, por consequência, buscar meios alternativos para lidar com o problema, como o pedido de remoção do local de trabalho, mencionado nas entrevistas realizadas e na literatura (p. ex., Beltrame, 2020; Fonseca, 2017; Gomes, 2018; Hirigoyen, 2002; Nunes, 2016; Nunes, 2019).

As ações realizadas no âmbito da UFMG para prevenção e combate ao assédio moral no trabalho estão de acordo com o proposto na literatura (p. ex., Freitas et al., 2013; Soboll, 2017b; Tolfo et al., 2016) e com o que tem sido realizado em outras instituições públicas de educação superior (p. ex., Beltrame, 2020; Duarte, 2019; Fonseca, 2017; Gomes, 2018; Nunes, 2019; Oliveira, 2020; Vieira, 2019). Entretanto, a literatura examinada sugere algumas ações ainda não realizadas no âmbito da UFMG, como a capacitação dos gestores e dos servidores que atuarão em casos de assédio moral no trabalho, diagnóstico, gerenciamento das informações e divulgação do posicionamento da organização e tratamento dos casos (Beltrame, 2020; Mujtaba & Senathip, 2020; Soboll, 2017b; Tolfo et al., 2016). O que impede a adoção dessas recomendações?

A maioria dos participantes gostaria que ocorressem ações no âmbito da UFMG para prevenção e combate ao assédio moral no trabalho. Essas ações estavam previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFMG para os anos de 2018–2023, assim entendemos que cabe aos sindicatos e trabalhadores indagarem à instituição o motivo da não realização dessas ações e se mobilizar para que elas ocorram. Acerca das sugestões de ações apresentadas pelos participantes, a maioria se refere às ações que visam a maior sensibilização sobre a temática na instituição, a exemplo da realização de campanhas informativas, elaboração e distribuição de cartilhas, e capacitação em relação a outras temáticas que podem evitar situações de assédio e suas consequências e para melhorar o clima de trabalho, o que corrobora a literatura pesquisada (Nielsen & Einarsen, 2018; Soboll, 2017b; Tolfo et al., 2016). Também foram sugeridas ações de combate que visam principalmente regulamentar e gerenciar o problema. Documentos normativos são importantes, pois além de delimitar punições, sua aplicação pode servir para a prevenção de novos casos (Freitas et al., 2013; Mujtaba & Senathip, 2020; Soboll, 2017b). Chamou-nos a atenção a demanda por parte dos participantes da pesquisa por divulgação do posicionamento da organização e do tratamento dos casos. Entendemos que o posicionamento claro da instituição é fundamental para que haja alinhamento entre o discurso, as normas e a prática, e para que os trabalhadores tenham a confiança de que, caso vivenciem uma situação parecida, haverá um tratamento adequado (p. ex., Freitas et al., 2013; Mujtaba & Senathip, 2020; Soboll, 2017b). Lembramos também que nas entrevistas dos servidores houve relatos/queixas do engavetamento de processos, ou seja, expressaram uma percepção de falta de apuração real das denúncias. Porém, na divulgação do tratamento dos casos, é necessário cuidado para evitar a exposição dos servidores envolvidos.

Ainda que os participantes tenham reconhecido que há vários fatores produtores de assédio moral, as estratégias de enfrentamento por eles sugeridas revelam uma contradição importante: prevalecem ações pontuais e individuais, como campanhas e mediações, em detrimento de mudanças estruturais. Essa tensão entre causas institucionais e respostas individuais, já apontada pela literatura (p. ex.: Freitas et al., 2013; Soboll, 2017b), evidencia o desafio de articular políticas amplas de prevenção e responsabilização com práticas de apoio e sensibilização que considerem simultaneamente as dimensões subjetivas e organizacionais do fenômeno.

A inclusão do assédio moral na resolução que dispõe sobre a violação de direitos humanos e a erradicação de atos discriminatórios de qualquer natureza no âmbito da UFMG (Resolução do Conselho Universitário n.º 9, de 2016) e a previsão de ações de prevenção no PDI da UFMG (2018–2023) importam como instrumentos de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho. No entanto, requerem sua efetivação por parte da instituição — considerando que até 2023 não houve execução das ações previstas no PDI — e a mobilização dos servidores para participação nas ações, bem como para que o disposto na resolução e os aprendizados advindos das ações de prevenção e combate reflitam em mudanças reais. Em relação às dificuldades para uma melhor atuação da UFMG na prevenção e combate ao assédio moral no trabalho mencionadas nas entrevistas e publicações, há de se questionar até que ponto a instituição está de fato implicada com o tema e atenta a esse problema, sobretudo considerando que há previsão institucional para a realização de ações de prevenção e combate que não foram realizadas. Em outubro de 2023, a UFMG instituiu uma comissão para propor política de enfrentamento ao assédio na UFMG, mas até o momento a política não foi apresentada à comunidade acadêmica. A insuficiência de medidas de prevenção e combate e de posicionamento institucional claro torna-se um problema, já que as omissões também são uma forma de se posicionar (p. ex., Borges & Barros, 2021; Freitas et al., 2013; Mujtaba & Senathip, 2020).

Em relação às denúncias, é imprescindível a adoção de fluxos bem estabelecidos e que as pessoas responsáveis pela apuração desses processos sejam capacitadas e reconhecidas como confiáveis para os trabalhadores (Freitas et al., 2013; Mujtaba & Senathip, 2020). São necessárias a divulgação dos fluxos e a sensibilização dos trabalhadores, pois formalizar a denúncia ainda é um desafio, pelos motivos expostos na literatura (p. ex., Duarte, 2019; Freitas et al., 2013; Hodgins et al., 2024; International Labour Organization [ILO], 2022; Lima, 2020; Mujtaba & Senathip, 2020; Nunes, 2019), como o desconhecimento dos processos de denúncia, medo de retaliações, falta de apoio dos pares, receio diante da exposição e falta de confiança nos líderes. Contudo, reforçamos a importância de a denúncia servir para a instituição mapear adequadamente o problema e pensar estratégias de ação (Mujtaba & Senathip, 2020; Nielsen & Einarsen, 2018; Soboll, 2017b).

Nos documentos e entrevistas, há a compreensão do assédio moral no trabalho e da diferença de outros tipos de violência, como atos isolados de agressão, conflitos pontuais, abuso de autoridade, exigências profissionais, entre outros aspectos do trabalho, corroborando a literatura (p. ex., Einarsen & Ågotnes, 2023; Einarsen et al., 2020; Freitas et al., 2013; Hirigoyen, 2002; Leymann, 1990; Soboll, 2017a). Esse fato indica bom nível de informação, compatível com o perfil instrucional dos participantes. Entretanto, mais uma vez há uma contradição entre ter as informações e o engajamento nas ações de prevenção. Adicionalmente, alertamos para a necessidade de aperfeiçoar o tratamento a se realizar e evitar a banalização do fenômeno (Freitas et al., 2013; Soboll, 2017b). Porém, atuar na resolução de conflitos pontuais, más condições estruturais e gerenciais do trabalho e demais situações elencadas é fundamental para evitar que

problemas pontuais evoluam para casos de assédio moral (p. ex., Freitas et al., 2013; Hodgins et al., 2024; Mikkelsen et al., 2020; Plimmer et al., 2022; Tolfo et al., 2016).

Os fatores mencionados pelos participantes que contribuem para a ocorrência de assédio moral, no âmbito da UFMG, encontram amparo na literatura (p. ex., Einarsen & Ågotnes, 2023; Freitas et al., 2013; Gomes, 2018; Hodgins et al., 2024; Salin & Hoel, 2020; Tolfo et al., 2016; Vieira, 2019), uma vez que fatores da organização do trabalho e da estrutura organizacional podem contribuir para que o assédio moral aconteça (p. ex., Einarsen & Ågotnes, 2023; Einarsen et al., 2020; Freitas et al., 2013; Mujtaba & Senathip, 2020; Plimmer et al., 2022; Soboll, 2017a). A burocratização do serviço público enrijece processos que demandam flexibilidade. A crescente informatização e automação de processos adiciona flexibilidade no que diz respeito aos espaços onde trabalhar, mas também enrijece em termos de forma de execução, passos a serem cumpridos etc., que nem sempre são coerentes com os objetivos do trabalho (Borges et al., 2023; Vieira, 2019) ou com o objetivo das universidades (Castro & Pereira, 2014). Além disso, o despreparo dos gestores para lidar com pessoas e conflitos advindos das relações pode ocasionar um uso inadequado do poder ou a omissão diante do desconhecimento nas situações concretas (Einarsen & Ågotnes, 2023; Vieira, 2019).

O silêncio institucional e ambiguidades agravam o problema, pois o assédio tende a se tornar mais presente em instituições que o toleram — explícita ou implicitamente (Hodgins et al., 2024). Essa lacuna na comunicação contribui para a percepção de que o tema não é prioritário ou tratado com seriedade, suscitando descrença nos canais formais e desmobilizando as vítimas (Freitas et al., 2013; Mujtaba & Senathip, 2020; Plimmer et al., 2022). A sensação de impunidade reforça o ciclo do assédio. Os relatos de arquivamento de denúncias e da ausência de retorno institucional sustentam o entendimento de que não há consequências para comportamentos abusivos — isso afeta a confiança dos servidores na instituição e dificulta novas denúncias (Duarte, 2019; Plimmer et al., 2022).

As consequências do assédio moral no trabalho mencionadas nas entrevistas e documentos corroboram a literatura (Boudrias et al., 2021; Einarsen & Ågotnes, 2023; Freitas et al., 2013; Hodgins et al., 2024; International Labour Organization [ILO], 2022; Leymann, 1990; Mikkelsen et al., 2020; Mujtaba & Senathip, 2020; Nielsen & Einarsen, 2018; Schwaab et al., 2022; Tolfo et al., 2016) no tocante ao entendimento de que há consequências para todos, bem como em relação aos tipos de consequências mencionados. Em algumas pesquisas (Fanes, 2015; Gomes, 2018; Ignácio, 2018; Lima, 2020; Monteiro, 2019; Nunes, 2016; Nunes, 2019; Silva, 2016; Ventura, 2015; Vieira, 2019) foram mencionadas como consequências aos trabalhadores os transtornos de ansiedade, depressão, dificuldades em se relacionar com a família e dores corporais. Em relação às consequências para a organização identificadas nas entrevistas e documentos, percebemos uma similaridade com o que foi encontrado em outras pesquisas, como absenteísmo (Nunes, 2016; Gomes, 2018; Ignácio, 2018; Vieira, 2019), queda da produtividade (Ventura, 2015; Fonseca, 2017; Nunes, 2019; Vieira, 2019) e piora do clima organizacional (Nunes, 2016; Nunes, 2019). Consequências não mencionadas nas entrevistas e documentos, mas que devem ser

consideradas são a exposição negativa da imagem da instituição (p. ex., Freitas et al., 2013; Hoel et al., 2020; Mujtaba & Senathip, 2020; Tolfo et al., 2016) e os custos — financeiro e de tempo — com a reposição de servidores em casos de licenças médicas ou pedidos de exoneração (Duar-te, 2019; Einarsen & Ågotnes, 2023; Hoel et al., 2020; Mujtaba & Senathip, 2020).

O assédio organizacional foi o tema menos frequente nas publicações e entrevistas, e dada a ausência de ações por parte da instituição, acreditamos que falta reconhecimento, por parte da UFMG, das causas organizacionais presentes na estrutura da universidade que favorecem a ocorrência do assédio, como clima de competição excessivo, conflitos não gerenciados, ausência de políticas claras e eficazes de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho, pressão crescente, conflito de papéis e estilos de liderança. Essas causas também foram mencionadas na literatura (Einarsen & Ågotnes, 2023; Fanes, 2015; Gomes, 2018; Freitas et al., 2013; Leymann, 1990; Mujtaba & Senathip, 2020; Nunes, 2016; Salin & Hoel, 2020; Silva, 2016; Soboll, 2017a; Tolfo et al., 2016; Vieira, 2019). Consideramos que há a necessidade do reconhecimento do tema como um problema presente na instituição e de maior envolvimento dos dirigentes da instituição para que seja dado o tratamento adequado conforme normativos vigentes (p. ex., Decreto n.º 12.122/2024 e Portaria MGI nº 6.719/2024).

A análise, portanto, evidencia que a efetividade das medidas de prevenção e combate depende da capacidade institucional de reconhecer o assédio moral como um produto das condições e práticas de gestão, e não apenas de interações interpessoais. Estratégias isoladas, ainda que bem-intencionadas, correm o risco de reforçar a responsabilização individual das vítimas e naturalizar as causas institucionais do problema. O enfrentamento efetivo requer, assim, uma abordagem que integre prevenção, responsabilização e transformação das práticas de gestão e da cultura organizacional.

Considerações finais

Entre as limitações do estudo, devemos considerar a baixa taxa de resposta na primeira fase das atividades de campo, que restringe a generalização dos resultados. A compreensão e a aplicação dos achados não podem ignorar o caráter acidental da amostra e as características dos participantes. O número de entrevistas também foi reduzido, o que limitou a diversidade de perspectivas institucionais.

A pesquisa foi desenvolvida durante a pandemia de covid-19, o que acentuou os desafios de uma pesquisa sobre este tema diante da grave crise econômica e institucional que se agravou no país. O assédio moral, conforme discutido na introdução, expressa uma forma de violência organizacional associada às transformações contemporâneas do trabalho e às formas de gestão que ampliam o controle e a competitividade. Assim, o fenômeno ultrapassa a dimensão interpessoal, refletindo contradições estruturais e culturais das instituições públicas.

Apesar dessas limitações, os achados permitem compreender a relevância das condições organizacionais na produção e no enfrentamento do assédio moral. Os resultados dialogam com

os referenciais adotados, reforçando a necessidade de uma abordagem que integre prevenção, responsabilização e transformação das práticas de gestão.

Por fim, assinalamos que esta pesquisa contribuiu para evidenciar a ocorrência de assédio moral na UFMG e reforçar a necessidade da adoção de ações para preveni-lo e combatê-lo. A universidade deve reconhecer o assédio moral como um problema institucional para que possa avançar no enfrentamento dessa questão. É fundamental que assuma um compromisso com a prevenção e combate ao assédio, adotando ações formativas, políticas estruturadas e uma atuação ética e transparente no tratamento dos casos, de modo a melhorar as práticas de gestão.

Devemos continuar a expor e debater sobre o tema — que muitas vezes permanece silenciado e naturalizado pela sociedade — de modo a promover mudanças nas políticas e práticas de gestão. Todas as indagações levantadas na discussão podem ser compreendidas como sugestões de novas pesquisas. Recomendamos também a realização de pesquisas futuras que explorem as consequências do assédio moral para os trabalhadores, bem como as repercussões das recentes normativas federais sobre as políticas institucionais de enfrentamento.

Referências

- Ansoleaga, E., Mauro, A., Díaz, X., & Toro, J. P. (2021). Violencia en el trabajo. In L. O. Borges, S. A. Barbosa, & L. A. M. Guimarães (Orgs.), *Psicossociologia do Trabalho: temas contemporâneos* (pp. 95–136). CRV.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70. (Trabalho original publicado em 1977).
- Beltrame, B. S. (2020). Programas de prevenção e tratamento dos casos de assédio: Benchmarking entre as instituições federais de ensino superior. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, 15(2), 117–143. <https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/3141>
- Borges, L. O., & Barros, V. A. (2021). Psicossociologias do Trabalho. In L.O. Borges, S. A. Barbosa, & L. A. M. Guimarães (Orgs.), *Psicossociologia do Trabalho: temas contemporâneos* (pp. 21–40). CRV.
- Borges, L. O., Barros, S. C., Heleno, C. T., Primo, G. M. G., & Arantes, B.O. (2023). As condições de trabalho segundo os grupos ocupacionais universitários. *Estudos de Psicologia*, 28(3), 321–333. <https://doi.org/10.69909/1678-4669.20230029>
- Boudrias, V., Trépanier, S-G., & Salin, D. (2021). A systematic review of research on the longitudinal consequences of workplace bullying and the mechanisms involve. *Aggression and Violent Behavior*, 56, 101508. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2020.101508>
- Castro, A. M. D. A., & Pereira, R. L. A. (2014). Contratualização no ensino superior: um estudo à luz da nova gestão pública. *Acta Scientiarum*, 36(2), 287–296. <https://doi.org/10.4025/actascieduc.v36i2.22120>
- Chauí, M. (2003). A universidade pública sob nova perspectiva. *Revista Brasileira de Educação*, 24, 5–15. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782003000300002>
- Chauí, M. (2021). Pensamento heroico: o trabalho universitário. In F. Correia & G. J. M. Castro (Orgs.), *A função social da universidade: diálogos além fronteiras* (pp. 19–32). Fundação Fênix. <https://doi.org/10.36592/9786587424842-01>
- Christ, H. D. (2011). *Estudo de adaptação e fidedignidade do Questionário de Atos Negativos – Revisado (QAN-R) para o português do Brasil* [Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul]. Repositório Institucional PUCRS.
- Decreto n.º 12.122, de 30 de julho de 2024, Diário Oficial da União, Seção 1. (2024). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/d12122.htm
- Duarte, B. Q. (2019). *Prevenção ao assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina à luz da metodologia de análise de políticas públicas* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional UFSC.
- Einarsen, S. V., & Ågotnes, K. W. (2023, September 20). Bullying and harassment in the workplace. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.103>
- Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2020). The concept of bullying and harassment at work: the European tradition. In S. V. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Orgs.), *Bullying and harassment in the workplace: theory, research, and practice* (pp. 3–53). CRC Press.
- Fanes, L. (2015). *Assédio moral no trabalho do trabalhador de uma instituição de ensino superior* [Dissertação de Mestrado, Universidade Tuiuti do Paraná]. Catálogo de Teses e Dissertações da Capes.
- Fonseca, D. D. F. (2017). *Assédio moral e assédio sexual: investigação sobre as formas de violência laboral baseadas nas relações de poder* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Pará]. Repositório Institucional UFPA.
- Freitas, M. E., Heloani, J. R., & Barreto, M. (2013). *Assédio moral no trabalho*. Cengage Learning.
- Gomes, L. F. G. (2018). *Assédio moral no trabalho: estudo com servidores de uma IFES em Minas Gerais* [Dissertação de Mestrado, Centro Universitário Unihorizontes]. Banco de Dissertações Unihorizontes.
- Hirigoyen, M. F. (2002). *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Bertrand Brasil.
- Hodgins, M., Kane, R., Itzkovich, Y., & Fahie, D. (2024). Workplace bullying and harassment in higher education institutions: A scoping review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21, 1173. <https://doi.org/10.3390/ijerph21091173>

- Hoel, H., Cooper, C. L., & Einarsen, S. V. (2020). Organizational effects of workplace bullying. In S. V. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Orgs.), *Bullying and harassment in the workplace: theory, research, and practice* (pp. 209–234). CRC Press.
- Ignácio, E. M. (2018). *Assédio moral no ambiente de trabalho: implicações no cotidiano de uma instituição federal de ensino do Rio de Janeiro* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal Fluminense]. Repositório Institucional UFF.
- International Labour Organization (2022). Experiences of violence and harassment at work: a global first survey. <https://www.ilo.org/publications/major-publications/experiences-violence-and-harassment-work-global-first-survey>
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126.
- Lima, D. O., Jr. (2020). *Assédio moral: uma análise da percepção dos servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal da Bahia* [Dissertação de Mestrado não publicada]. Universidade Federal da Bahia.
- Maciel, R. H., & Gonçalves, R. C. (2008). Pesquisando o assédio moral: a questão do método e a validação do Negative Acts Questionnaire (NAQ) para o Brasil. In L. A. P. Soboll, (Org.), *Violência psicológica e assédio moral no trabalho: pesquisas brasileiras* (pp. 167–185). Casa do Psicólogo.
- Mikkelsen, E. G., Hansen, A. M., Persson, R., Byrgesen, M. F., & Hogh, A. (2020). Individual consequences of being exposed to workplace bullying. In S. V. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Orgs.), *Bullying and harassment in the workplace: theory, research, and practice* (pp. 163–208). CRC Press.
- Monteiro, L. B. (2019). *Quotidiano do profissional que vivencia o sofrimento por assédio moral e a sua relação com os diagnósticos de enfermagem* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Amazonas]. Catálogo de Teses e Dissertações da Capes.
- Mujtaba, B. G., & Senathip, T. (2020). Workplace mobbing and the role of human resources management. *Business Ethics and Leadership*, 4(1), 17–34. [http://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).17-34.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(1).17-34.2020).
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. V. (2018). What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: an overview of the literature and agenda for future research. *Aggression and Violent Behavior*, 42, 71–83. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.06.007>
- Nunes, F. F. F. (2019). *Assédio moral no trabalho: um estudo de caso com Técnicos Administrativos da Universidade Federal do Tocantins* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Tocantins]. Catálogo de Teses e Dissertações da Capes.
- Nunes, T. S. (2016). *A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina* [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional UFSC.
- Oliveira, A. C. (2020). *Assédio moral no trabalho e as estratégias de enfrentamento na opinião de servidores técnico-administrativos* [Dissertação de Mestrado não publicada]. Universidade Federal de Santa Maria.
- Plimmer, G., Nguyen, D., Teo, S., & Tuckey, M. R. (2022). Workplace bullying as an organisational issue: Aligning climate and leadership. *Work & Stress*, 36(2), 202–227. <https://doi.org/10.1080/026787373.2021.1969479>
- Portaria MGI n.º 6.719, de 13 de setembro de 2024, Diário Oficial da União, Seção 1. (2024). <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-mgi-n-6.719-de-13-de-setembro-de-2024-587538760>
- Portaria MTE n.º 1.419, de 27 de agosto de 2024, Diário Oficial da União, Seção 1. (2024). <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-mte-n-1.419-de-27-de-agosto-de-2024-580778271>
- Portaria Normativa n.º 3, de 25 de março de 2013, Diário Oficial da União, Seção 1. (2013). <https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/9279>
- Salin, D., & Hoel, H. (2020). Organizational risk factors of workplace bullying. In S. V. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Orgs.), *Bullying and harassment in the workplace: theory, research, and practice* (pp. 305–329). CRC Press.
- Schwaab, K., Monteiro, J. K., Guerin, M., & Gregoviski, V. R. (2022). Assédio moral no trabalho: consequências para o sujeito e para a família. *Nova Perspectiva Sistêmica*, 31(74), 101–116. <https://doi.org/10.38034/nps.v31i74.691>

- Silva, K. (2016). *Assédio moral e sofrimento no trabalho de professores universitários em Manaus* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Amazonas]. Repositório Institucional Ufam.
- Soboll, L. A. P. (2017a). Assédio moral e organizacional na perspectiva psicossocial: critérios obrigatórios e complementares. In L. A. P. Soboll (Org.), *Intervenções em assédio moral e organizacional* (pp. 13–22). LTr.
- Soboll, L. A. P. (2017b). Intervenções no espaço possível de ação: princípios e estratégias básicas no combate ao assédio moral e organizacional. In L. A. P. Soboll (Org.), *Intervenções em assédio moral e organizacional* (pp. 33–46). LTr.
- Tolfo, S. da R., Silva, N., Nunes, T. S., & Cugnier, J. S. (2016). Assédio moral no trabalho: conceitos, aspectos culturais e de gestão de recursos humanos, consequências e possibilidades de intervenção. In M. J. Chambel (Org.), *Psicologia da Saúde Ocupacional* (pp. 259–284). Pactor.
- Ventura, E. F. (2015). *O assédio moral em uma instituição federal de ensino: o caso Ufop* [Dissertação de Mestrado, Fumec]. Repositório Institucional Fumec.
- Vieira, H. de S. (2019). *A visão sobre o assédio moral dos servidores de uma instituição federal de ensino superior* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Goiás]. Repositório Institucional UFG.

Contribuição de cada autor na elaboração do trabalho:

Ana Paula Ribeiro Manduca: Conceitualização, curadoria de dados, análise formal, investigação, metodologia, administração do projeto e escrita – esboço original.

Livia de Oliveira Borges: Análise formal, metodologia, administração do projeto, recursos e escrita – revisão e edição.

EQUIPE EDITORIAL

Editor-chefe

Alexandre Luiz de Oliveira Serpa

Editores Associados

Alessandra Gotuzo Seabra
Ana Alexandra Caldas Osório
Cristiane Silvestre de Paula
Luiz Renato Rodrigues Carreiro
Maria Cristina Triguero Veloz Teixeira

Editores de Seção

“Avaliação Psicológica”

André Luiz de Carvalho Braule Pinto
Danielle de Souza Costa
Natália Becker
Lisandra Borges Vieira Lima
Luiz Renato Rodrigues Carreiro
Thatiana Helena de Lima

“Psicologia e Educação”

Carlo Schmidt
Kátia Carvalho Amaral Faro
Natália Martins Dias

“Psicologia Social e Saúde das Populações”

Fernanda Maria Munhoz Salgado
Gabriel Gaudencio do Rêgo
João Gabriel Maracci Cardoso

“Psicologia Clínica”

Cândida Helena Lopes Alves
Loraine Seixas Ferreira
Vinicius Pereira de Sousa

“Desenvolvimento Humano”

Ana Alexandra Caldas Osório
Cristiane Silvestre de Paula
João Rodrigo Maciel Portes

Artigos de Revisão

Jessica Mayumi Maruyama

Suporte Técnico

Maria Gabriela Maglio
Davi Mendes

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação editorial

Surane Chilianí Vellenich

Preparação de originais

Hebe Ester Lucas

Revisão

Luciana Moreira

Diagramação

Studio Acqua