

“Aqui é assim: os incomodados que se retirem”

# **Assédio moral no trabalho em Universidade:**

um panorama da Universidade  
Federal da Bahia

Salete Maria da Silva



Periodicojs  
EDITORA ACADÊMICA

“Aqui é assim: os incomodados que se retirem”

# **Assédio moral no trabalho em Universidade:**

um panorama da Universidade  
Federal da Bahia

Salete Maria da Silva



Periodicojs  
EDITORA ACADÊMICA

## Conselho Editorial

Abas Rezaey

Izabel Ferreira de Miranda

Ana Maria Brandão

Leides Barroso Azevedo Moura

Fernado Ribeiro Bessa

Luiz Fernando Bessa

Filipe Lins dos Santos

Manuel Carlos Silva

Flor de María Sánchez Aguirre

Renísia Cristina Garcia Filice

Isabel Menacho Vargas

Rosana Boullosa

### Projeto Gráfico, editoração e capa

Editora Acadêmica Periodicojs

### Idioma

Português

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

A395 “Aqui é assim: os incomodados que se retirem” – Assédio moral no trabalho em  
Universidade: um panorama da Universidade Federal da Bahia. / Salete Maria  
da Silva– João Pessoa: Periodicojs editora, 2024.

E-book: il. color.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-6010-080-0

1. Assédio moral. 2. Trabalho. I. Silva, Salete Maria da. II. Título.

CDD 344.01

Elaborada por Dayse de França Barbosa CRB 15-553

Índices para catálogo sistemático:

1. Direito do trabalho: 344.01

Obra sem financiamento de órgão público ou privado. Os trabalhos publicados foram submetidos a revisão e avaliação por pares (duplo cego), com respectivas cartas de aceite no sistema da editora.

A obra é fruto de estudos e pesquisas da seção de Teses e Dissertações na América Latina da Coleção de livros Humanas em Perspectiva



Filipe Lins dos Santos  
**Presidente e Editor Sênior da Periodicojs**

CNPJ: 39.865.437/0001-23

Rua Josias Lopes Braga, n. 437, Bancários, João Pessoa - PB - Brasil  
website: [www.periodicojs.com.br](http://www.periodicojs.com.br)  
instagram: @periodicojs



# DEDICATÓRIA

À Margarida Barreto, pioneira dos estudos sobre assédio moral no Brasil, e que me foi apresentada, no ano de 2003, pela amiga em comum, Maria Benigna Gervaseau, numa noite chuvosa de sexta-feira, em sua casa na capital paulista e de cuja conversa nasceram tantas ideias e reflexões, dentre elas não apenas o cordel intitulado “Assédio moral: diga não”<sup>1</sup>, mas uma admiração mútua. Sua partida para outro plano da existência, em março de 2022, deixou não apenas uma lacuna imensa na luta contra o assédio moral no mundo do trabalho, mas também um legado científico e político imensurável. Siga na luz. Sou grata.

À Maria Benigna Gervaseau pela amizade sincera, longa e duradoura, pela generosidade imensa e por tantas conversas presenciais e virtuais sobre temas diversos, dentre eles o assédio moral no trabalho, a ética no serviço público e as poesias, especialmente o cordel, como forma de nutrição para a alma e para a luta por um mundo melhor para todas as pessoas. Sua recente “viagem” para o outro lado da vida deixará muita saudade<sup>2</sup>. Siga na luz, amiga. Sou grata.

À amiga Sonia Wright, docente aposentada da Universidade Federal da Bahia, minha colega de trabalho no Departamento de Estudos de Gênero e Feminismo durante mais de uma década e minha parceira no grupo de pesquisa JUSFEMINA. Sua resiliência e sua capacidade de acreditar que “nada é impossível de mudar” são admiráveis e inspiradoras. Que essa nova etapa da vida possa ser de

---

1 Disponível em [http://assediomoral.org.br/wp-content/uploads/2008/04/Cordel\\_Assedio\\_Moral\\_Diga\\_ao\\_Maio\\_2004\\_Salette\\_Maria\\_da\\_Silva-2.pdf](http://assediomoral.org.br/wp-content/uploads/2008/04/Cordel_Assedio_Moral_Diga_ao_Maio_2004_Salette_Maria_da_Silva-2.pdf)

2 Minha querida amiga Maria Benigna faleceu dia 21 de abril de 2024, enquanto eu ainda fechava os escritos deste livro. A ela todo o meu agradecimento por tão sincera e longa amizade. Guardarei as melhores lembranças. Sigamos conectadas em outro nível de vínculo.

mais leveza e de muitas alegrias entre pessoas queridas. Muito obrigada por tudo.

A todas as pessoas que estiveram, estão ou infelizmente ainda estarão expostas a práticas de assédio moral no mundo do trabalho. Desejo que acessem mais conhecimento sobre o tema, que se organizem, que tenham força, saúde e resiliência suficientes para enfrentar esta mazela, seja pela via administrativa ou pela via judiciária, ou de qualquer outro modo, mas de preferência de forma coletiva e sem perder a esperança de que isto pode mudar.

Aos(às) gestores(as) que atuam na administração pública deste país, especialmente nas Universidades, e que tem compromisso com a construção de políticas de prevenção e enfrentamento a todas as formas de discriminação e violência no seu contexto laboral e educacional.

# **AGRADECIMIENTO**



Agradeço imensamente aos(as) servidores(as) docentes e técnicos(as) administrativos(as) da Universidade Federal da Bahia-UFBA que colaboraram com esta pesquisa e que demonstraram muita sede de justiça, muito interesse no enfrentamento de todas as formas de assédio e muita expectativa quanto ao resultado deste estudo. Quero que saibam que suas vidas são valiosas e não apenas para suas famílias e amizades mais íntimas, mas para toda a sociedade e, em especial, para a comunidade acadêmica a quem servimos diariamente. Que a Fonte Criadora do Universo continue orientando, fortalecendo e sustentando vossas existências. Sigamos em luta.

Agradeço às(aos) profissionais de saúde – notadamente do campo da psiquiatria e psicologia – que me deram o suporte necessário quando meu vagão mental dava sinais de que ia descarrilhar. Obrigada pelo acolhimento, acompanhamento e por todo o profissionalismo em um momento tão complicada de minha vida laboral.

Como é difícil acordar calado  
Se na calada da noite eu me dano  
Quero lançar um grito desumano  
Que é uma maneira de ser escutado  
**Esse silêncio todo me atordoa**  
Atordoados eu permaneço atento  
Na arquibancada pra a qualquer momento  
Ver emergir o monstro da lagoa

(Chico Buarque - Cálice)

Desconfiai do mais trivial,  
na aparência singelo.  
E examinai, sobretudo,  
o que parece habitual.  
Suplicamos expressamente:  
não aceiteis o que é de hábito  
como coisa natural,  
pois em tempo de desordem sangrenta,  
de confusão organizada,  
de arbitrariedade consciente,  
de humanidade desumanizada,  
nada deve parecer natural  
nada deve parecer impossível de mudar.

Bertold Brecht

# Sumário



<b>1- INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
<b>2- LENTES TEÓRICAS: ASSÉDIO MORAL E CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
2.1 Assédio moral no mundo do trabalho	29
2.1.1 Terminologias e definições	30
2.1.2 Características do assédio moral	35
2.1.3 Atitudes hostis típicas do assédio moral	59
2.1.4 Perfis do(a) agressor(a) e da vítima	67
2.1.5 Causas do assédio moral	72
2.1.6 Consequências do assédio moral	77
2.2 Assédio moral no setor público	83
2.3 Assédio moral no trabalho em Universidade pública: reflexo da cultura organizacional?	92
2.3.1 Assédio moral e(m) perspectiva de gênero e diversidade	104
<b>3- ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS</b>	
3.1 Caracterização da pesquisa	109
3.2 Universo e amostra: lócus da pesquisa e sujeitos participantes	110
3.3 Técnicas de coleta de dados e procedimentos	118
3.4 Análise dos dados	132



3.5 Limites e considerações éticas da pesquisa	134
--	-----

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

4.1 Perfil das(os) participantes da pesquisa	143
4.2 O assédio moral na percepção das(os) participantes	155
4.3 Ocorrências de assédio moral na UFBA: um panorama dos atos hostis	163
4.3.1 Tipos de assédio, segundo a direcionalidade, contra TAEs e docentes	221
4.3.2 Perfil dos(as) assediadores(as)	239
4. 3.3 Perfil das vítimas	270
4.4 Reações diante dos assédios e estratégias de sobrevivência	279
4. 5 As causas do assédio moral, segundo os(as) participantes	295
4.6 As consequências do assédio moral, segundo os(as) participantes	305
4.7 A postura da Universidade Federal da Bahia	320
4.7.1 A (in)existência de políticas institucionais de prevenção e repressão aos assédios	324
4.8 As iniciativas sindicais	339
4.9 As contribuições de grupos de pesquisa e extensão acadêmica	350

<b>5. CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>373</b>
---	------------

<b>6. REFERÊNCIAS</b>	<b>403</b>
-----------------------	------------

# INTRODUÇÃO

Conforme dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2022), extraídos da primeira pesquisa global sobre violências no mundo laboral<sup>1</sup>, o assédio moral constitui uma das formas mais frequentes de deterioração do ambiente laboral e de violação dos direitos humanos das pessoas empregadas, afetando uma em cada cinco pessoas.

De acordo com Lis Andrea Soboll (2017, p. 15) o assédio moral no trabalho pode ser definido como “um processo que se evidencia nas relações de 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”.

O assédio moral, enquanto modalidade de violência no trabalho, tem se manifestado como um grave e crescente problema no mundo laboral, sendo recorrente sua ocorrência em diversas organizações e nos mais variados

---

1 Pesquisa intitulada “Experiences of violence and harassment at work: A global first survey”, publicada em 2022. Disponível em [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_863095.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_863095.pdf)

setores, uma vez que não se restringe a uma área específica ou a determinada categoria profissional. Em face disto, pesquisas tem sido desenvolvidas e amplamente difundidas, desde o final do século XX, em várias partes do mundo e, já a partir do início do século XXI, em nosso país, merecendo destaque os estudos pioneiros de Marie-France Hirigoyen, na França<sup>2</sup> e de Margarida Barreto no Brasil, ainda no começo dos anos 2000<sup>3</sup>.

Na esteira dos referidos estudos, e sempre com base em seu importante legado, diversas outras pesquisas foram se desenvolvendo em nosso país, notadamente as de caráter interdisciplinar, cujos resultados contribuíram para o aprofundamento da compreensão do problema e trouxeram novas abordagens e percepções acerca do tema (Freitas; Heloani; Barreto, 2011, 2013; Tolfo et al., 2015; Soboll, 2006), merecendo destaque, ainda, os estudos que

---

2 Sua obra intitulada *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien* (Assédio moral: violência perversa no cotidiano), foi publicada na França em 1998 e, posteriormente, circulou por vários outros países.

3 A dissertação da médica Margarida Barreto sobre o tema foi defendida na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo no ano 2000, tendo como título “Uma jornada de humilhações”. Cf. <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/17175>



se debruçaram sobre o assédio moral no setor público (Batalha, 2009; Matos, 2017), cujas especificidades e desafios diferem, em muitos aspectos, das manifestações de assédio no setor privado, sobretudo no que concerne às percepções dos sujeitos e às respostas institucionais.

No âmbito do serviço público, ganham cada vez mais importância os estudos que analisam as ocorrências de violência psicológica no trabalho em Universidades, a exemplo das pesquisas que versaram sobre assédio moral em instituições públicas de ensino superior, tendo como participantes da investigação os(as) servidores(as) técnicos administrativos unicamente (Lima Júnior, 2020; Costa, 2016; Felipe, 2016; Gomes, 2018; Demetrio, 2019; Nunes, 2019; Rodrigues, 2019; Oliveira, 2020), os(as) servidores(as) docentes e técnicos conjuntamente (Fanes, 2015; Ventura, 2015; Nunes, 2016; Silva, O., 2016; Fonseca, 2017; Ignácio, 2018; Omena, 2018; Duarte, 2019; Souza, 2019; Vieira, 2019; Cardoso, 2020); ou apenas servidores(as) docentes (Silva, K., 2016; Dantas, 2017; Stephan, 2017; Rissi, 2018; Monteiro, 2019); nas diversas regiões do país.

Mais recentemente, Ana Paula Manduca e Livia Borges (2023) publicaram um artigo apresentando um rico levantamento das dissertações e teses que, entre os anos de 2015 e 2020, trataram do assédio moral no trabalho em Universidade, apontando, dentre outras questões, a “necessidade de aprofundar as pesquisas acerca das consequências do assédio moral para as organizações e para a sociedade, bem como em relação às políticas institucionais adotadas para o enfrentamento da sua ocorrência” (Manduca; Borges, 2023, p. 105).

Na referida pesquisa, onde as autoras identificaram 25 trabalhos (20 dissertações e 5 teses), as perguntas norteadoras foram as seguintes, em face da prevalência de pesquisas com participantes técnicos(as) administrativos(as), os TAEs: “será que esses servidores relatam mais ocorrências de assédio moral? Ou será que os servidores docentes têm mais dificuldades para expor situações de assédio e/ou para reconhecer que estão sendo assediados?” (Manduca; Borges, 2023, p. 111).

No meu entender, as perguntas são bastante

pertinentes e necessárias, pois revelam não somente as diferenças, mas, sobretudo, as desigualdades nas relações laborais estabelecidas entre servidores(as) docentes e servidores(as) técnicos(as) administrativos das Universidades em geral, dada a cultura organizacional acadêmica que, em regra, naturaliza percepções de superioridade de docentes sobre servidores TAEs e também sobre outros membros da comunidade universitária, a exemplo de estudantes e trabalhadores(as) terceirizados(as).

Ao se aprofundar na questão da cultura organizacional universitária, Thiago Soares Nunes (2016), registrou, em sua tese de doutorado defendida na Universidade Federal de Santa Catarina, ocorrências de assédio moral na referida IES, caracterizando os atos negativos perpetrados naquela IES e enfatizando a influência que a cultura organizacional exerce na reprodução ou perpetuação deste tipo de violência.

No que diz respeito à Universidade Federal da Bahia, no entanto, não havia, até meados de 2018, quando dei início a esta pesquisa sobre o tema, nenhum estudo

científico cujo objeto fosse a questão do assédio moral no contexto laboral da referida instituição. Porém, já no final de 2020, enquanto eu ainda penava para finalizar as entrevistas e avançar nas análises dos dados obtidos via questionário on line, ao mesmo tempo em que enfrentava a pandemia da Covid-19 e sofria com práticas de assédio moral que assolavam o departamento onde eu estive lotada por mais de dez anos, foi defendida, no âmbito do mestrado profissional em Administração da UFBA, uma dissertação de intitulada “Assédio moral: uma análise da percepção dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Bahia (UFBA)”, de autoria de Daniel Oliveira Lima Júnior, cujo teor supriu, ainda que parcialmente, a referida lacuna.

Na mencionada dissertação, o colega, que é técnico administrativo da instituição, não apenas apresentou e discutiu inúmeros dados acerca da ocorrência do assédio moral na UFBA, como também propôs um “curso autoinstrucional formativo” destinado a servidores(as) técnicos(as) e docentes, assim como para estudantes,



visando “contribuir para o esclarecimento da comunidade universitária sobre a prática do Assédio moral” (Lima Júnior, 2020, p. 72).

No mesmo período, e ainda sem conhecer a dissertação do colega acima mencionado, visto que a mesma ainda não estava disponível no repositório desta IES, eu também apresentei uma proposta formativa sobre a temática do assédio moral na UFBA, tendo como público-destinatário os(as) gestores(as) acadêmicos(as), focando mais especificamente nas chefias de departamento e nas coordenações de cursos de graduação de pós-graduação vinculados à Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas<sup>4</sup>, onde as práticas de assédio moral eram (e ainda

---

4 Tal proposta foi delineada como trabalho de conclusão de curso, no formato Projeto de Desenvolvimento Organizacional-PDO, no âmbito da Especialização em Gestão de Pessoas com ênfase em gestão por competências, da qual fui estudante e tive como orientadora a professora doutora Denise Ribeiro, docente da Escola de Administração da UFBA e reconhecida pesquisadora e autora de diversas obras sobre a temática da cultura organizacional, dentre outros temas. Suas contribuições me ajudaram imensamente, uma vez que minha aproximação teórica com a temática do assédio moral nem sempre focava aspectos da cultura organizacional, já que, oriunda do campo jurídico, sempre me atentei mais para os aspectos que tratam das afrontas às regras jurídicas, a exemplo dos princípios constitucionais da administração e do próprio princípio da dignidade da pessoa humana, do que o olhar para as crenças e práticas organizacionais. Destarte,

são) frequentemente reportadas, inclusive por mim, às autoridades de diferentes órgãos da nossa instituição.

Convém registrar, no entanto, que meu interesse pelo tema/problema é bastante antigo, haja vista que, durante décadas, fui professora de Direito Constitucional em universidade pública do estado do Ceará e, nesta época, também advoguei em favor de grupos sociais historicamente discriminados, a exemplo de trabalhadores(as) do setor público e privado, e de mulheres e homossexuais, cujas experiências no mundo laboral eram sempre marcadas por verdadeiros atentados a sua dignidade humana, sendo que no serviço público era bastante recorrente a inobservância dos princípios constitucionais da administração por parte dos(as) colegas e, sobretudo, dos(as) gestores(as), fazendo com que as violências praticadas prejudicassem não apenas as vítimas, mas o próprio interesse público e os recursos do

---

e após acessar o material formativo da referida especialização, pude alargar meus horizontes teóricos, dada a qualidade dos textos, o elevado nível do corpo docente e a excelente participação dos(as) colegas, majoritariamente técnicos(as) administrativos(as) de nossa IES. Minha proposta, portanto, visou contribuir com futuras políticas institucionais de intervenção preventiva ao assédio moral laboral. [https://www.academia.edu/93334117/ASS%C3%89DIO\\_MORAL\\_NO\\_TRABALHO\\_EM\\_UNIVERSIDADE](https://www.academia.edu/93334117/ASS%C3%89DIO_MORAL_NO_TRABALHO_EM_UNIVERSIDADE)

erário.

Ao ingressar na Universidade Federal da Bahia, primeiramente como estudante de doutorado e, posteriormente, como servidora docente, continuei tendo interesse e contato com a temática, seja através da escuta de relatos de experiências de diversos membros da comunidade acadêmica ou por meio da minha própria vivência no âmbito de um departamento onde o assédio era/é uma prática constante, mas nunca nomeado e/ou tratado de maneira aberta e adequada. Assim, desde o meu primeiro ano nesta Universidade até a presente data, sempre me dediquei à temática do assédio moral, seja contribuindo com cursos de curta duração sobre o tema, seja palestrando, especialmente a convite da Pro Reitoria de Gestão de Pessoas ou do sindicato dos(as) servidores(as) técnicos desta IES, seja pesquisando e/ou promovendo eventos com vistas a desvelar um tema que historicamente foi visto como tabu neste contexto laboral<sup>5</sup>.

---

5 Exemplos e comprovações das inúmeras contribuições que tenho dado acerca do tema no âmbito desta Universidade poderão ser identificados, de forma mais detalhada, no capítulo dois do presente livro, que trata das estratégias metodológicas da pesquisa.

Diante disto, e no afã de seguir contribuindo não apenas com a luta política contra todas as formas de assédio, mas também com o conhecimento científico acerca do assédio moral no setor público, especialmente no âmbito do trabalho em Universidades, desenvolvi a presente pesquisa com servidores(as) docentes e técnicos(as) administrativos da Universidade Federal da Bahia, cujo objetivos gerais e específicos foram, em síntese, os seguintes: identificar, caracterizar, analisar e visibilizar as ocorrências de assédio moral no trabalho na referida IES, destacando e problematizando a cultura organizacional e a (in)existência de políticas de prevenção e enfrentamento do referido fenômeno.

No que concerne às perguntas de partida, caracterizadoras do problema a ser investigado, formulei as seguintes: como o assédio moral se manifesta no âmbito do trabalho na UFBA? Quais as percepções e experiências dos(as) servidores docentes e técnicos(as) com esta mazela? Quais as características dos atos hostis perpetrados neste contexto laboral? Que consequências o assédio moral tem

gerado na vida das vítimas? Como a Universidade tem atuado frente às práticas de assédio que lhes são reportadas? E os sindicatos, que papel jogam no âmbito das situações de assédio moral vivenciadas por membros de ambas as categorias?

Quanto à relevância científica e social do estudo, importa registrar que toda e qualquer pesquisa científica que apresente e discuta as manifestações do assédio moral no trabalho na Universidade Federal da Bahia terá sempre o condão de contribuir não somente para uma melhor aproximação e compreensão do fenômeno, considerando as causas e consequências do mesmo no âmbito da IES, mas também para uma atuação mais precisa e adequada da instituição em termos de construção de políticas de prevenção e combate deste tipo de violência no ambiente laboral. Assim sendo, destaco que esta pesquisa agrega outros elementos não constantes do importante estudo desenvolvido pelo colega Lima Júnior (2020), uma vez que este conteúdo abarca não somente a experiência dos TAEs, mas também das(os) servidores(as) docentes, articulando,

ainda, uma perspectiva de gênero no levantamento e análise dos dados e uma metodologia que contempla também as entrevistas, para além do questionário, fortalecendo, outrossim, a agenda de pesquisa sobre assédios em nossa IES.

Do ponto de vista do desenvolvimento, o empreendimento investigativo se deu entre os anos de 2018 e 2022, e cujos resultados parciais foram apresentados em alguns eventos, incluindo o Congresso de 75 anos da UFBA<sup>6</sup>. Convém registrar, por amor à verdade, que a publicação dos resultados finais estão se dando somente agora, no ano de 2024, em decorrência de questões que afetaram profundamente minha saúde física e mental, todas relacionadas com o tema deste estudo e que culminaram com a minha remoção<sup>7</sup> para outra Unidade acadêmica na

---

6 Resultados parciais da pesquisa foram compartilhados durante minha participação na mesa de debate proposta pela ASSUFBA, com o tema “A Prevenção ao Assédio Moral nas Instituições Federais de Educação”, e exibida pela TVUFBA em 8 de dezembro de 2021. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=N4S6MjLySr4&t=1215s>

7 Minha remoção foi solicitada, com a devida fundamentação médica e legal, junto à Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas, após restarem frustradas todas as tentativas de solução dos conflitos

mesma instituição.

Destarte, é importante registrar que este livro-relatório, muito mais do que qualquer outro – dentre tantos que já publiquei sobre gênero e participação política, gênero e violência, gênero e Estado, gênero e políticas públicas, direitos humanos das mulheres, feminismos jurídicos, e outros temas - é resultado de uma investigação profundamente interessada, situada, engajada e encarnada, no sentido epistêmico-feminista destes termos, uma vez que, ao longo do desenvolvimento do presente trabalho, precisei fazer inúmeras pausas para cuidar da saúde e não enlouquecer, visto que estava sentindo na pele - e, sobretudo, na alma – juntamente com outras(os) colegas, todas as dores e consequências deletérias que os atos hostis caracterizadores do fenômeno do assédio moral são capazes de causar na vida e nas relações sociais de um(a) trabalhador(a), e sobre

---

que desembocaram em práticas assediadoras. O objetivo era evitar que houvesse maiores prejuízos para a continuidade das carreiras das pessoas envolvidas, inclusive para mim mesma, visto que todo meu percurso formativo foi focado na consolidação de um campo de estudos que nem sempre é valorizado ou devidamente aproveitado em outros setores da mesma instituição, já que trabalho com questões de gênero e sua interface com o Estado, o Direito e as políticas públicas destes temas decorrentes.



os quais ainda escreverei em momento mais oportuno.

Dito isto, cabe mencionar que as páginas a seguir contemplam, no bojo dos três capítulos que se sucedem, os elementos teóricos que orientaram a construção do objeto e dos objetivos da pesquisa, assim como a análise dos dados coletados; seguidos de uma breve explanação das estratégias metodológica adotadas e dos resultados obtidos, sem olvidar da respectiva discussão. Por último, as considerações finais que também apresentam reflexões e recomendações para o campo da gestão acadêmica e sugestões de futuras pesquisas sobre o tema.

**LENTE  
TEÓRICAS:  
ASSÉDIO MORAL  
E CULTURA  
ORGANIZACIONAL**

## **2.1 Assédio moral no mundo do trabalho**

O assédio moral é um fenômeno que se manifesta em diversas esferas da vida social, estando presente desde o seio familiar às mais destacadas e insuspeitas organizações estatais. Apesar disto, as pesquisas sobre o tema se voltaram, historicamente e em maior escala, para sua manifestação no mundo laboral, notadamente nas empresas privadas, haja vista que as ocorrências neste âmbito tem sido cada vez mais reportadas às entidades sindicais e aos sistemas de saúde e de justiça no Brasil, em cujos registros é possível identificar o elevado número de afastamentos motivados por problemas de saúde (Barreto, 2006, 2008; Soboll, 2006; Heloani, 2003a; 2004) e o crescente índice de ações judiciais relacionadas ao problema (Bender, 2017; Gosdal, 2017; Pooli; Monteiro, 2018).

Nos últimos quinze anos, no entanto, os estudos sobre o tema tem se (pre)ocupado com a ocorrência do fenômeno no chamado setor público, do qual fazem parte a maioria das universidades brasileiras, sejam elas federais

ou estaduais. Assim, e para uma melhor compreensão dos resultados da pesquisa que ora compartilho, convém registrar, no presente capítulo, alguns elementos de ordem teórico-conceitual que serviram de lentes analíticas da realidade laboral da maior universidade federal do nordeste do Brasil: a “federal da Bahia”.

### **2.1.1 Terminologias e definições**

Não obstante a diversidade de terminologias utilizadas para se referir ao fenômeno do assédio moral, tais como bullying, mobbing, terror psicológico, psico-terror, abuso emocional, comportamentos hostis no ambiente de trabalho, dentre outros (Martins, 2015; Nunes, 2016; Vieira, 2019), o fato é que, segundo Ignácio (2018, p. 25), “ainda não existe uma definição aceita universalmente, tampouco há um conceito preciso e que englobe todas as modalidades de assédio”, visto se tratar de um tema “multidisciplinar, de interesse de diversas áreas, como a medicina, sociologia, psicologia, ciência jurídica, dentre outras”.

De acordo com a psiquiatra e vitimóloga francesa Marie-Francie Hirigoyen, responsável pela popularização mundial do termo<sup>1</sup>, trata-se de uma conduta abusiva, manifesta através de “comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos, que possam trazer danos a personalidade, a dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho” (Hirigoyen, 2008, p. 65).

Segundo Margarida Barreto (2005, 2008), pioneira nos estudos sobre o tema no Brasil, o assédio moral constitui um risco invisível ao qual todos os trabalhadores

---

1 Os primeiros estudos sobre assédio datam da década de 1970, quando o psiquiatra americano Carrol Brodsky desenvolveu uma pesquisa sobre maus tratos no ambiente de trabalho, publicada no livro *The harassed worker* (1976). Nas décadas de 1980 e 1990, o psicólogo alemão, radicado na Suécia, Heinz Leymann aprofundou-se na temática e denominou o fenômeno de *psychological terror*, caracterizando-o como comunicação hostil e antiética no âmbito laboral, dirigida, sistematicamente, a uma ou mais pessoas, numa frequência de, ao menos, uma vez por semana e por um período, ao menos, seis meses, resultando em um danos de ordem física, psicológica e social. No final da década de 90, mais precisamente em 1998, foi publicada a obra *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*, de Marie-France Hirigoyen, com edições em diversos idiomas. No Brasil, a pioneira nos estudos sobre assédio foi a médica e doutora em psicologia social Margarida Barreto, cuja dissertação de mestrado, intitulada *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*, foi defendida no ano 2000.

estão expostos ao longo da jornada de trabalho, mediante determinadas situações e ações constrangedoras executadas de modo repetitivo e prolongado.

Diversos outros autores também deram suas contribuições visando ampliar o entendimento e/ou precisar a definição de assédio moral (Zapf, Knorz e Kulla; 1996; Soboll, 2008, Schatzmam et al, 2009; Heloani, Barreto e Freitas; 2017 e Martins, 2015), mesmo assim “ainda não se chegou a uma definição consensual sobre o assunto” (Vieira, 2019, p. 27).

Tal ausência de consenso decorre das diferenças culturais e de abordagem, pois cada país, assim como cada organização, tende a enfatizar determinados aspectos em detrimento de outros, ainda que existam atributos comuns às diversas definições. Ademais disto, vale destacar que, para além dos debates em torno do assédio moral interpessoal, há estudos que se aprofundam no assédio moral organizacional, adotado como “política de gestão” e concebido por especialistas como

[...] processo contínuo de hostilidade e/ou isolamento, direcionado a alvos específicos com o objetivo de prejudicar, podendo ter como efeito descompensações na saúde; alterações nas condições gerais de trabalho; desligamento, afastamento, transferência do trabalho ou mudanças na função. (Schatzmam Gosdal, Soboll e Eberle, 2009, apud Vieira, 2019, p. 28)

De qualquer sorte, o verbo assediar já não é desconhecido socialmente, embora assuma inúmeras conotações, a exemplo das seguintes: perseguir com insistência; importunar, molestar, acuar sem tréguas, dentre outras. A palavra moral, por seu turno, remete a um conjunto de regras de conduta ou hábitos julgados válidos, seja para uma pessoa ou um grupo social (Ferreira, 2002). Assim, o assédio moral nas relações de trabalho consiste, efetivamente, em perseguição repetitiva e prolongada, por meio da qual o(a) agressor(a) tenta inferiorizar a vítima em contextos de relações laborais desiguais, sendo visto, muitas vezes, como algo normal e/ou aceitável socialmente.

Ao adotar o termo moral para adjetivar o assédio e, portanto, desenvolver a nomeação deste fenômeno,



Hirigoyen (2002, 2008) o fez pensando precisamente nos atos e omissões aceitáveis ou rejeitáveis em determinados contextos históricos e socioculturais, o que nos ajuda a pensar sobre os desafios, inclusive culturais, diante desta problemática social e do longo processo de desnaturalização e tipificação legal das práticas abusivas no ambiente laboral, nas mais diversas sociedades e Estados, haja vista que, no Brasil, por exemplo, ainda não existe uma legislação federal que repudie e sancione o assédio moral como uma forma de violência inaceitável, não obstante a existência de projetos de lei que se arrastam há 23 anos no Congresso Nacional.<sup>2</sup>

Margarida Barreto facilita o entendimento do fenômeno ao defini-lo nos seguintes termos:

**É a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e**

---

2 O Projeto de Lei 4742 de 2001, de autoria do então deputado Marcos de Jesus, do PL-PE, que tem como objetivo criminalizar o assédio moral, foi aprovado na Câmara dos Deputados em março de 2019, ou seja, 18 anos após a apresentação da proposta. Atualmente se encontra no Senado brasileiro sob o número PL 1521/2019, aguardando apreciação. E lá se vão 23 anos nesta peleja e nem direita, nem centro e nem esquerda envidam os mesmos esforços que foram envidados para a criminalização do assédio sexual, cuja lei data precisamente do ano 2001. Cf. Disponível em <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/135758>

**prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções**, sendo mais comum em relações hierárquicas e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego (Barreto, 2000, p. 28, grifei).

Diante disto, e para uma melhor compreensão deste tipo de violência laboral, convém explorar os atributos e as condutas que o caracterizam, pois somente assim será possível diferenciá-las de uma repreensão pontual do superior hierárquico ou de um desentendimento ocasional entre colegas.

### **2.1.2 Características do assédio moral**

Quanto às características, a literatura especializada tem compartilhado um certo consenso ao relacionar aspectos típicos desta forma de violência, destacando, basicamente, os seguintes: repetitividade, direcionalidade,

duração e frequência, intencionalidade, desequilíbrio de poder e caráter processual (Soboll, 2006, 2017; Nunes, 2011; Ignácio, 2018; Lima Júnior, 2020).

A repetitividade é uma característica do assédio moral que o diferencia de um desentendimento pontual ou de uma ofensa isolada. De acordo com Hirigoyen (2008, 2017), a repetição não precisa ser sempre dos mesmos atos abusivos, mas da soma de outras formas de violência moral que, frequentes e sobrepostas, geram adoecimento e revolta na pessoa assediada, afetando o seu desempenho laboral e demais relações sociais. Esta característica, no entanto, foi afastada como condição de definição do assédio moral em junho de 2019, quando a Organização Internacional do Trabalho (OIT) editou a Convenção nº 190 e a Recomendação nº 206, para eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho, e, em seu art. 1º, “a”, adotou o seguinte conceito:

um conjunto de comportamentos e práticas inaceitáveis, ou de ameaças de tais comportamentos e práticas, que se manifestam apenas uma vez ou repetidamente, que objetivam causar,

causam ou são suscetíveis de causar danos físicos, psicológicos, sexuais ou econômicos, incluída a violência e o assédio em razão de gênero (OIT, C190, 2019, p. 1)<sup>3</sup>

Com base no exposto, pode-se afirmar que ao editar uma normativa internacional sobre assédio moral no mundo laboral, o que importa, segundo a OIT, são a natureza e os efeitos da conduta abusiva e não o fato de ter sido cometida uma ou mais vezes. Tal questão ainda está em aberto - isto é, em discussão - tanto em termos jurídicos como acadêmicos, visto que a referida Convenção ainda não foi ratificada pelo Brasil e, portanto, ainda não está formalmente em vigor em nosso país, mas há quem defenda sua aplicação imediata como forma de controle de convencionalidade<sup>4</sup>, com o que estou de acordo inteiramente.

Já a direcionalidade fornece elementos para se compreender a quem se destina a prática assediadora, isto é,

---

3 Cf. [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C190](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190)

4 Em casos de lacuna legislativa, o art. 8º da CLT possibilita a utilização de direito comparado, ademais, a doutrina e jurisprudência constitucional consolidada reconhece o controle de convencionalidade como mecanismo de preenchimento de lacunas e como fonte de direitos.

quem são os alvos específicos em determinada situação, haja vista que o assédio moral pode ser cometido por um(a) ou mais agressores(as) contra um(a) ou mais trabalhadores(as), segundo Leymann (1996) e Hirigoyen (2017), não ocorrendo de forma generalizada contra todas as pessoas que laboram em uma determinada organização ou setor (Soboll, 2008, 2017b).

É a partir da característica mencionada que o assédio moral é classificado em quatro tipos: **o assédio moral vertical descendente** (quando parte do superior hierárquico contra o subordinado), **assédio moral vertical ascendente** (do subordinado contra o superior); **assédio moral horizontal** (entre colegas do mesmo nível hierárquico), e **assédio moral misto**, quando os atos são perpetrados simultaneamente pelo superior e por colegas do mesmo nível, de maneira combinada (Thome, 2009; Nunes, 2011; Ignácio, 2018; Vieira, 2019).

As pesquisas apontam que o assédio vertical descendente é o tipo de assédio mais comum, sendo caracterizado pelo autoritarismo do superior hierárquico

que atua com abuso de poder, utilizando-se do cargo para humilhar, constranger e isolar o(a) trabalhador(a), dificultando a realização de suas atividades laborais e manipulando situações e pessoas a fim de causar danos ou forçar sua saída da organização (Hirigoyen, 2002; Stephan, 2013; Vieira, 2019).

Segundo Nunes (2011), o assédio moral vertical descendente é a forma de assédio que apresenta consequências ainda mais graves sobre a saúde da vítima, visto que a mesma se sente completamente isolada e sem saber, num primeiro momento, a quem reportar a situação. Ademais, por ser a relação de subordinação uma relação de desigualdade típica, torna-se ainda mais difícil para a vítima a percepção da conduta abusiva.

Embora raro, o assédio vertical ascendente ocorre, segundo Ignácio (2018, p. 27), “em situações onde os subordinados não aceitem o estilo e métodos de um novo chefe ou no caso de algum colega que tenha sido promovido sem merecimento”. Este tipo de assédio também se manifesta em razão dos preconceitos relacionados a gênero,

raça, classe, etnia, nacionalidade, orientação sexual, convicções religiosas, dentre outros, haja vista que, em face das diversas desigualdades sociais presentes em sociedade, muitas pessoas resistem em aceitar que membros de determinados grupos sociais ocupem posições de liderança, notadamente em espaços de poder e decisão, seja no setor público ou privado. Hirigoyen (2008 apud Nunes, 2011, p. 76), destaca o seguinte acerca do assédio moral ascendente por razões de gênero:

Em certas categorias tradicionalmente reservada aos homens, não é fácil a uma mulher fazer-se respeitar quando chega. São brincadeiras grosseiras, gestos obscenos, menosprezo por tudo que ela diz, recusa a levar seu trabalho em consideração. Parece até “trote de calouros”, e todo mundo ri, inclusive as mulheres presentes. Elas não tem escolha.

Com efeito, numa sociedade patriarcal, não é fácil ser mulher em diversos espaços sociais, muito menos quando se ocupa posições de poder, incluindo os cargos de gestão em organizações públicas ou privadas (Silva, 2021, 2022a; 2023). E, em se tratando de mulheres cujas identidades



são marcadas por outras desigualdades estruturais, tais como as negras, lésbicas, trans, indígenas, dentre outras, o preconceito se eleva a um nível ainda maior, resultando em violências múltiplas e sobrepostas.

Porém, se considerarmos que o patriarcado não é um homem de carne e osso, como costumo destacar em minhas aulas e produções científicas (Silva, 2022; 2023), mas sim uma ordem social, política, econômica e cultural da qual as pessoas do gênero masculino se beneficiam, porém nem todos da mesma forma ou no mesmo grau; e se levarmos em conta que nem só de gênero vivem as mulheres, perceberemos as inúmeras situações em que mulheres (inclusive feministas) também assediam moralmente outras mulheres e alguns homens também, conforme evidências apresentadas no estudo desenvolvido por Sonia Wright em coautoria com Igor Torres (2020), sobre relações autoritárias em espaços feministas de universidades brasileiras, onde as práticas de assédio moral, em suas modalidades descendente, ascendente, horizontal e misto, foram reportadas por participantes pesquisadoras(es) de

várias instituições de ensino e de diversas regiões do país. O que complexifica ainda mais o debate e requer um olhar (auto)crítico e interseccional do fenômeno.

Afinal, a violência laboral praticada por e entre colegas, pode acontecer por razões diversas, seja por disputas de poder, inveja profissional ou por preconceitos baseados em características ou condições pessoais e sociais da vítima ou do grupo alvo das práticas abusivas. Este tipo de assédio geralmente se expressa através do desprezo e/ou de comentários ofensivos à vida pessoal da vítima e às suas origens ou preferências sociais, políticas, ideológicas, religiosas, dentre outras. Refletindo sobre isto, Nunes (2011, p. 76) destacou o seguinte:

Diversas organizações e **muitas pessoas são incapazes de conviver com as diferenças, quaisquer que sejam elas**, [...] não somente de gênero, mas também religiosa [...] e tantas outras já mencionadas. O assédio muitas vezes é suscitado como um sentimento de inveja em relação a outrem, [...] até mesmo o conhecimento acerca de uma área ou mais áreas (grifei).

Com base no exposto, vale registrar que o preconceito racial ou contra membros da população lgbtqia+ também pode levar a práticas assediadoras, conforme será evidenciado no capítulo quatro deste relatório, quando também serão exibidas e exploradas situações de assédios mistos, envolvendo indivíduos de diversas posições hierárquicas e identidades sociais.

Ainda com base na característica da direcionalidade, é possível perceber que qualquer trabalhador(a) pode exercer assédio contra outro(a), independentemente do seu grau hierárquico na organização. Contudo, os estudos evidenciam a prevalência do assédio perpetrado pelas chefias contra os(as) subordinados(as) (Barreto, 2005; Ventura, 2015), tanto nas empresas privadas como nas organizações do setor público, embora que neste último, e em especial no âmbito das Universidades, os demais tipos também sejam frequentes, já que o assédio perpetrado por pares aparece fortemente nas pesquisas empíricas com servidores(as) docentes (Nunes, 2011, 2016; Ignácio, 2018; Omena, 2018) e servidores(as) técnicos administrativos (Felipe, 2016;

Nunes, 2019), carecendo de maiores aprofundamento neste sentido.

Quanto à duração e frequência, a literatura aponta que o assédio é caracterizado como uma prática recorrente e contínua, manifesta através de comportamentos repetidos e persistentes, apresentando uma frequência de, pelo menos, uma vez por semana, ao longo de seis meses, no mínimo<sup>5</sup> (Einarsen et al., 2003; apud Nunes, 2016). Todavia, há casos em que, dada a gravidade do fato, o lapso temporal pode ser dispensável na análise da configuração. De todo modo, o assédio moral tem sido percebido como um processo de longa duração, cuja recorrência degrada, paulatinamente, a saúde e a dignidade do(a) trabalhador(a), afetando a qualidade de vida no meio ambiente laboral em que ocorre.

As pesquisas de Margarida Barreto (2000, 2005, 2008) registraram que a duração dos comportamentos hostis varia de 3 meses a 3 anos, dependendo do setor de trabalho,

---

5 Segundo Einarsen et al (2003), esta duração e frequência temporal foi proposta por Leymann com base no período estabelecido para avaliação médica de distúrbios psiquiátricos. Pesquisas realizadas por Hirigoyen (2006) identificaram ocorrências de assédios em períodos inferiores a 6 meses e superiores a 3 anos, o que demonstra que é algo variável.

se privado ou público<sup>6</sup>. Outros estudos demonstram que o assédio moral no serviço público apresenta duração superior ao tempo mencionado, notadamente nas Universidades (Felipe; 2016; Gomes, 2018; Demetrio, 2020), onde as pessoas envolvidas gozam de estabilidade, após se dedicarem a longos anos de estudos, se submeteram a um ou a vários concursos públicos até serem aprovadas e, portanto, almejam construir uma carreira sólida até a chegada de sua aposentadoria. Todavia, ao serem alvo de condutas abusivas, ainda enfrentam uma cultura organizacional permissiva aos assédios, dado o elevado grau de corporativismo que as faz temer por represálias em caso de denúncia (Nunes, 2011; 2016), sobretudo quando não encontram apoio institucional ao decidirem romper o silêncio, reforçando o que Scialpi (2005) denominou de “desamparo institucional aprendido”<sup>7</sup>.

---

6 De acordo com Vieira, 2019, “é possível explicar a longa duração do assédio moral no serviço público, pelo motivo que, normalmente, nestas organizações o agressor está protegido pela estabilidade do servidor, não podendo ser demitidos, a não ser em casos de faltas graves”. Por isso, nas organizações públicas o assédio moral apresenta consequências muito mais severas (Nunes; Tolfo; 2013).

7 Ao desenvolver estudos sobre as modalidades de violência laboral na administração pública argentina, a socióloga Diana Scialpi utilizou o conceito de “desamparo institucional aprendido” para

Quanto à característica da intencionalidade, convém destacar que esta se refere à vontade deliberada, geralmente implícita e sutil, da pessoa que assedia em prejudicar, causar dano, afastar ou até mesmo excluir o(a) assediado(a) do ambiente laboral. Tal vontade, segundo Martins (2017), pode se dar por ação ou por omissão, haja vista que a inação, sobretudo de quem tem o dever evitar prejuízos ou de punir condutas que violam os direitos fundamentais e/ou as regras institucionais, também pode ser interpretada como intenção de prejudicar.

Segundo Lima Junior (2020, p. 27), dentre as intencionalidades do(a) agressor(a), é possível destacar as seguintes:

[...] mostrar-se mais inteligente ou poderoso (autoritarismo); desmoralizar a vítima; querer que a vítima saia do emprego; intimidar e forçar a vítima a realizar atividades que não fazem parte

---

contribuir com os debates em torno da violência institucional no âmbito do Estado. Segundo a mesma, trata-se de uma síndrome que expressa a progressiva mutilação do instituto de defesa, ou seja, dos mecanismos que possibilitaria uma ação para colocar limites ao assédio. De acordo com a autora, “los servidores públicos encubren la violencia por miedo. El imperio del silencio sostiene la perversión y la impunidad reinante (Sciapli, 2005, p. 8).

de suas devidas funções; sobrecarregar a vítima com trabalhos que deveriam ser distribuídos entre outros colegas; julgar que aquele funcionário não está apto para o cumprimento de suas tarefas; isolar a vítima ou grupo para que o mesmo não tenha influência diante de decisões a serem tomadas.

Heloani (2004; 2005) entende que as hostilidades são praticadas de forma deliberada pelos(as) agressores(as), mediante atos de desqualificação que fragilizam a vítima e a neutraliza em termos de poder. Segundo Schatzmam et al (2009, p. 30),

[...]o processo de assédio pode visar: i) ao enquadramento ou à submissão de uma pessoa às regras do grupo (assédio interpessoal) ou da empresa (assédio organizacional); ii) ao aumento do ritmo de trabalho ou da produtividade (assédio organizacional).

Autores como Leymann (1990, 1999), Einarsen et al. (1999, 2005), Padilha (2015), Nunes e Tolfo (2015), Soboll et al (2017), destacam que esta característica não deve constituir a definição do assédio moral, haja vista



a impossibilidade de se identificar a intenção dos(as) assediadores(as), por se tratar de questão inteiramente subjetiva e não identificável por métodos científicos e sim pela mera declaração do(a) autor(a) da violência. Soboll (2017), defende que a intencionalidade deve ser tomada como um atributo complementar, haja vista que sua comprovação favorece à reparação dos danos psíquicos e de outros prejuízos causados contra a vítima.

Diante disto, a opção por considerar ou não a intencionalidade como um aspecto caracterizador do assédio vai depender do tipo de abordagem ou da natureza da intervenção que se pretenda realizar, uma vez que, conforme Nunes (2016), para o campo da Justiça, especialmente para o Direito do Trabalho, a vontade consciente do agente tem sido levantada para fins de indenização à vítima. Porém, para a área da saúde, notadamente para os serviços que atuam em prol da saúde e bem-estar dos(as) trabalhadores(as), o parâmetro para a abordagem é o dano causado e não a intenção de quem o acarretou. Já para o setor de gestão organizacional - as Pró Reitorias que lidam com gestão de

pessoas, por exemplo - a consecução de dados acerca da intenção é primordial, visto que estes contribuem para a definição do tipo de política a ser adotada, seja em caráter preventivo ou mesmo repressivo.

Ainda sobre o referido elemento, vale destacar que o próprio Conselho Nacional de Justiça-CNJ, nos marcos da sua Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação no Âmbito do Poder Judiciário<sup>8</sup>, destacou, ao definir o fenômeno do assédio, que este deve ser abordado como um

Processo contínuo e reiterado de condutas abusivas que, **independentemente de intencionalidade**, atentem contra a integridade, identidade e dignidade humana do trabalhador, por meio da degradação das relações socioprofissionais e do ambiente de trabalho, exigência de cumprimento de tarefas desnecessárias ou exorbitantes, discriminação, humilhação, constrangimento, isolamento, exclusão social, difamação ou abalo psicológico (CNJ, Política de Prevenção...2021, p. 6, grifei).

---

8 Instituída pela Resolução nº 351/2020. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/cartilha-assediomoral-aprovada.pdf>

No que concerne ao desequilíbrio de poder entre a pessoa assediada e a assediadora, a literatura destaca que este poder não há que ser necessariamente formal ou hierárquico, embora o seja na maioria das vezes, mas envolve desigualdades e assimetrias diversas que repercutem nas relações sociais e laborais, inclusive entre colegas de um mesmo nível (Schatzamam et al., 2009), o que gera dificuldades para que a vítima possa se defender e/ou evitar as situações hostis.

De acordo com Nunes & Tolfo (2015), o desequilíbrio de poder ocorre quando o(a) assediador(a) detém não somente a autoridade decorrente do cargo de maior hierarquia, mas o conhecimento ou o controle de informações, os instrumentos e outros recursos dos quais a vítima depende para desempenhar seu trabalho. Em minha perspectiva, o uso e, sobretudo, o abuso do poder formal para constranger a vítima constitui demonstração da assimetria relacional entre as partes, gerando obstáculos para a detecção do assédio e, principalmente, para a resistência da vítima.

Por outro lado, conforme destaca Einarsen et al (2005 apud Nunes, 2011, p. 60), **“a fonte do poder também pode ser informal”**, quando um grupo de colegas assedia outro(a) colega e este(a) encontra dificuldades de resistência frente a um “esmagador grupo de antagonistas” ou deles(delas) depende para a realização de suas funções cotidianas, como acontece nas Universidades em que todos os processos de avaliação e deliberação dependem da votação dos pares.

Luna 2003 (apud Bradaschia 2007, p. 60) destaca que a assimetria de poder no assédio moral decorre das desigualdades entre as partes, visto que o(a) agressor(a) “tem mais recursos, apoios ou uma posição superior à da vítima” e se vale de tais atributos ou condições de poder como “força física, antiguidade na empresa, força do corpo, popularidade no grupo ou nível hierárquico superior para levar a cabo estes comportamentos”, para submeter a vítima. Destarte, e por conta do desequilíbrio de poder, a vítima passa a ser marginalizada e tratada de forma distinta dos demais colegas, tudo com o propósito de humilhá-la e

fazer com desista do seu posto ou cargo no trabalho.

Além das características mencionadas, vale registrar o caráter processual do fenômeno que, para muitos, estaria contemplado pela característica da repetitividade. Porém, este aspecto vai além da ideia de repetição, visto que articula elementos bastante particulares da dinâmica própria do assédio, auxiliando na compreensão do seu desenrolar na organização, na saúde da vítima e, consequentemente, nas possibilidades de intervenção, já que explicita o jogo de poder desde o início da tensão até o momento final.

Conforme Tolfo, Nunes, e Fabro (2015 apud Vieira, 2019, p. 30), “à medida que vai ocorrendo a progressão das agressões, vão sendo observadas fases que se agravam de modo sequenciado, em contraste às agressões pontuais que são caracterizadas por fatos isolados”. Assim, e ao tratar deste aspecto, Leymann (1999) elencou quatro fases constitutivas do processo de agressão perversa, que vai da ocorrência dos primeiros incidentes críticos, sucedida pelo assédio moral propriamente dito e a estigmatização da vítima, passando pelo momento da intervenção da área de

recursos humanos - quando ocorre - e culminando com a expulsão da pessoa assediada.

A primeira fase é caracterizada por uma situação que desencadeia o assédio, sendo ainda imprecisa e contraditória, ao menos para a vítima. Neste contexto, segundo Soboll (2006, p. 96),

O trabalhador afetado se encontra num estado de desorientação e autoquestionamento sobre suas atitudes e comportamentos, em busca de uma justificativa. A pessoa percebe que a dinâmica relacional sofreu uma alteração, mas não identifica as contradições e fica sem compreender o que está acontecendo. A pessoa se sente culpada e busca explicações em erros pessoais, afetando sua autoconfiança. A autoverificação das tarefas repetidas vezes, a dedicação exacerbada e o cuidado exagerado nos procedimentos realizados se fazem presentes nesta fase.

Na segunda fase, considerada como o assédio propriamente dito, vários comportamentos e atos hostis são praticados contra a pessoa que está sendo “marcada” como alvo das agressões ou humilhações. De acordo com Leymann (1999 apud Nunes, 2011, p. 62), esta fase é

caracterizada por um contínuo de manipulações perpetradas pelo(a) agressor(a), mediante atos que envolvem condutas diversas, tais como: manchar a reputação da vítima; evitar contato com a mesma e/ou impedir sua comunicação com outrem; promover seu isolamento; alterar a natureza do seu trabalho e/ou atribuir atividades humilhantes e aquém das suas capacidades, além da prática de outras violências e ameaças.

Segundo Vieira (2019, p. 23), “a vulnerabilidade da pessoa assediada, sua passividade perante o agressor e o efeito das investidas infringidas irão influenciar a evolução da violência por parte do assediador”. Na minha perspectiva, é importante observar que não se pode homogeneizar os processos e tampouco as reações adotadas pelas vítimas – prefiro a palavra alvo - pois há casos em que as mesmas demonstram ter bastante agência e até questionam - às vezes de forma reiterada, como eu mesma fiz ao longo de anos - as ocorrências abusivas, ainda que as relações de poder sejam absolutamente desiguais, o que pode gerar ainda mais prejuízos à sua pessoa e mais estresse ao ambiente

laboral, visto que é neste contexto que as represálias passam a acontecer.

A terceira fase do processo de agressão perversa é caracterizada pela intervenção formal da gestão, mas quando esta acontece, já que em muitas organizações, notadamente nas públicas, a regra é a omissão dos setores competentes. Neste momento, segundo Leymann (1990; 1999), a estigmatização prévia da vítima leva a sua culpabilização, uma vez que, em geral, as instituições, por não terem compreensão acerca do fenômeno e/ou políticas para enfrentá-lo, não adotam procedimentos adequados e, com isto, prejudicam ainda mais quem já está sofrendo danos, praticando, assim, a revitimização. O que é muito frequente em várias IES, inclusive na UFBA, conforme demonstrarei mais adiante.

Na fase referida, há riscos de abordagens equivocadas e de diagnósticos incorretos, dos quais emergem rotulações ofensivas e/ou patologizantes, segundo as quais a vítima é tida como problemática, encenqueira<sup>9</sup>

---

9 Sobre a questão dos estigmas e, especialmente, sobre o uso de termos ofensivos para se referir a servidores(as) que lutam por seus



ou até mesmo apontada como “paranoica, maníaco-depressiva, com desordem de ajustamento e desordem de caráter” (Leymann apud Nunes, 2011, p. 63). Abordagens e encaminhamentos errôneos podem destruir não somente a saúde, mas a carreira de qualquer profissional, gerando prejuízos irreparáveis para sua vida e, secundariamente, para sua família e para a própria organização.

De acordo com Máximo (2018, p. 27), é neste contexto que a vítima sente, de maneira mais forte, o peso da marginalização e da rejeição institucional, experimentando

[...] sintomas de ansiedade mais elevados, de culpa e de depressão, levando a vítima a desenvolver uma incapacidade de responder a nível profissional. Começam também a aparecer conflitos familiares, perda de amizades, abuso do consumo de álcool, tabaco e de drogas psicotrópicas. Após o aparecimento de

---

direitos e cobram cumprimento das normas e/ou acesso às informações, elaborei um cordel visando desaguar toda a minha revolta após ser alcunhada de encenqueira por uma diretora de unidade que, utilizando-se de e-mail institucional, comunicou-se com uma servidora que mal me conhecia e expressou sua “opinião” sobre minha pessoa, esquecendo ela de que eu estava copiada em sua mensagem. Ato contínuo, reporte o caso às autoridades competentes que, por sua vez, ignoraram o fato de que se tratava de mais uma prova do assédio moral misto que eu vinha sofrendo e, obviamente, minimizaram. Cf. <https://cordelirando.blogspot.com/2022/01/ja-que-encenqueira-sou-eu.html>

todas estas características, pode-se dizer que o agressor possui uma oportunidade perfeita para alcançar o objetivo de prejudicar a vítima. **Quando isto acontece e se a vítima não tiver ajuda exterior, as consequências passarão pelo abandono do posto de trabalho e pelo agravamento do seu estado de saúde psicológica, física e social** (grifo meu).

Guimarães e Rimoli (2006) destacam que, a depender da postura institucional, esta fase pode ter um desfecho diferente e até mesmo positivo, caso a gestão da organização adote uma conduta adequada e eficaz, com a devida apuração do ocorrido e a consequente penalização do(a) agressor(a), sem olvidar de prestar assistência à vítima visando o restabelecimento de sua saúde, além de providências, inclusive preventivas, para que tais práticas não mais se repitam.

A última fase do ciclo, denominada por Leymann de momento da “**expulsão**”, indica o “fim do assédio”, mas, em geral, não com o seu enfrentamento adequado e sim com a **saída definitiva do(a) trabalhador(a) da organização ou do setor em que se encontrava, quando se trata de**

**emprego público.** Diante disto, convém destacar, com base na minha própria experiência e em algumas narrativas que serão exibidas no último capítulo, que a referida “solução” para o problema do assédio é profundamente injusta, pois, muitas vezes, é motivada e fundamentada, formal ou informalmente, sob a rubrica de “problemas de saúde”, dando-se através de pedidos de remoção para outras unidades da mesma organização, de solicitação redistribuição para outras organizações da mesma esfera de governo e/ou de aposentadoria precoce, quando não ocorre a própria exoneração a pedido, como um ato de desespero da pessoa que não teve o acolhimento devido ou os recursos, inclusive psicológicos, suficientes, para suportar indefinidamente o terror psicológico a que esteve exposta.

Ou, ainda, quando a pessoa não logrou êxito ao pleitear a devida apuração no âmbito administrativo e recorre ao judiciário, quando, finalmente, ocorre a exposição pública da organização e possibilidades de reparos futuros, notadamente de ordem econômica, se houver comprovação da omissão institucional e sua responsabilização, conforme

já aconteceu com diversas Universidades públicas e privadas por este país afora.<sup>10</sup>

Guimarães & Rimoli (2006 apud Máximo 2018), registram que é nesta fase que o ciclo se fecha completamente e a vítima se dá por vencida, abandonando seu cargo. E, em casos extremos, as vítimas chegam a cometer suicídio, mas não necessariamente na última etapa do processo, porém sempre em decorrência do elevado grau de injustiça que sente frente à omissão institucional.

### **2.1.3 Atitudes hostis típicas de assédio moral**

Segundo Bradaschia (2007), as “táticas” utilizadas na concretização do assédio moral são diversas, podendo variar entre os países. De acordo com esta autora, baseada em Leymann (1996), as violências físicas, assim como as ameaças, não são muito comuns em situações de assédio moral, havendo preferência por comportamentos mais sutis,

---

10 Cf. <https://www.tassa.adv.br/ufpel-e-condenada-indenizar-professor-de-zootecnia-por-assedio-moral/> e <https://www.campograndenews.com.br/cidades/capital/universidade-e-condenada-a-pagar-r-550-mil-em-multa-por-assedio-moral>

como isolar e humilhar vítima, por exemplo.

Visando contribuir para uma melhor compreensão do fenômeno, autores(a) como Leymann (1999), Einarsen (2005) e Hirigoyen (2006, 2008), empreenderam esforços no sentido de listar algumas atitudes hostis típicas do assédio moral detectadas em suas análises, mas sem a pretensão de esgotá-las, haja vista a infinidade e a variabilidade de atos, condutas e métodos que constituem este tipo de violência. Suas classificações, embora possam diferir em alguns aspectos, coincidem na maioria das vezes, visto que, segundo Hirigoyen (2006), o comportamento assediador costuma ser ritualístico, isto é, apresenta sempre uma certa estereotipia.

A classificação de Leymann (1990), descreve por meio de um instrumento denominado LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization), 45 comportamentos e atos hostis distribuídos em cinco grupos<sup>11</sup>, conforme explicitado no rol a seguir:

1. Ações de assédio para reduzir as

---

11 A lista é extensa por se tratar de 45 condutas.

possibilidades da vítima se comunicar adequadamente com os outros, inclusive com o próprio assediador;

2. Ações de assédio para evitar que a vítima tenha a possibilidade de manter contatos sociais;

3. Ações de assédio dirigidas a desprestigiar ou impedir a vítima de manter sua reputação pessoal ou profissional;

4. Ações de assédio moral através do descrédito do profissional;

5. Ações de assédio moral que afetam a saúde física ou psíquica da vítima.

O referido instrumento tem sido utilizado e validado por pesquisas realizadas em várias partes do mundo, com ou sem ajustes decorrentes das realidades e necessidades locais.<sup>12</sup> Seu uso é recomendado em pesquisas que trabalham com métodos quantitativos, uma vez que auxilia na mensuração do assédio moral, sendo útil, ainda, para a detecção e, posteriormente, para a própria intervenção institucional na realidade analisada.

Einarsen (2005), por sua vez, também classificou

---

12 Existe uma versão, denominada de LIPT-60, que foi adaptada, no ano de 2005, pelos pesquisadores espanhóis Gonzalez de Rivera e Rodriguez Abuin. À versão original foram adicionados mais 15 comportamentos, além de perguntas que visam avaliar a frequência e a intensidade do assédio moral em dadas organizações.

as atitudes hostis em duas categorias: perseguições relacionadas ao trabalho e ao desempenho da vítima e agressões dirigidas a situações ou a características particulares, conforme ilustra o quadro a seguir:

**Quadro 1** – Tipos de atos hostis segundo Einarsen

Assédio relacionado ao trabalho	Imposição de prazos impossíveis, metas inatingíveis, excesso de supervisão, atribuições de tarefa muito abaixo do nível de competência, sobrecarga de trabalho, ou outros comportamentos que dificultem as condições de realização do trabalho
Assédio pessoal	Provocação excessiva, fofocas e rumores, isolamento ou exclusão, boatos, críticas persistentes, humilhação e outras ações.

Fonte: produção própria com base em Einarsen (2005; 2009)

De acordo com Einarsen (2005), os comportamentos listados são bastante comuns no cotidiano laboral e, possivelmente, já foram experimentados pela maioria das pessoas em algum momento da sua vida profissional. Porém, quando direcionados a uma pessoa ou grupo de pessoas de maneira contínua e sistemática, sem que a vítima tenha

condições de se defender ou evitar tal situação, isso pode comprometer não somente o seu desempenho, mas gerar danos a sua saúde mental, configurando, portanto, o assédio moral.

Como forma de exemplificar as condutas assediadoras mais frequentes, Hirigoyen (2017b) elaborou uma classificação em quatro categorias, começando pela mais sutil até a mais explícita, a saber: práticas de deterioração proposital das condições de trabalho, práticas de isolamento e recusa de comunicação, práticas de atentado contra a dignidade e práticas de violência verbal, física ou sexual. Nas linhas a seguir, é possível visualizar as atitudes que compõem cada uma das categorias, conforme a lista elaborada pela vitimóloga francesa:

**a) Deterioração proposital das condições de trabalho**

- Retirar da vítima a autonomia;
- Não lhe transmitir mais as informações úteis para a realização de tarefas;
- Contestar sistematicamente todas as suas decisões;
- Criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada;
- Privá-la do acesso aos instrumentos de



trabalho: telefone, fax, computador;

- Retirar o trabalho que normalmente lhe compete;
- Dar-lhe permanentemente novas tarefas;
- Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas inferiores às suas competências;
- Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas superiores às suas competências;
- Pressionar a vítima para que não faça valer seus direitos
- (férias, horários, prêmios);
- Atribuir à vítima, contra a vontade dela, trabalhos perigosos;
- Atribuir à vítima tarefas incompatíveis com a sua saúde;
- Causar danos em seu local de trabalho;
- Dar-lhe deliberadamente instruções impossíveis de executar;
- Não levar em conta recomendações de ordem médica indicadas pelo médico do trabalho;
- Induzir a vítima ao erro.

#### **b) Isolamento e recusa de comunicação**

- Interromper a vítima constantemente;
- Não dialogar com a vítima;
- Realizar comunicação com a vítima unicamente por escrito;
- Recusar todo contato com a vítima, mesmo o visual;
- Colocar a vítima separada de colegas;
- Ignorar a sua presença, dirigindo-se apenas aos outros;
- Proibir colegas de lhe falar;
- Não permitir que a vítima fale com os demais;

- Recusar qualquer pedido de entrevista ou de reunião solicitado pela vítima.

### **c) Atentado contra a dignidade**

- Utilizar insinuações desdenhosas para qualificar a vítima;
- Fazer gestos de desprezo diante da vítima (suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros);
- Desacreditar a vítima diante dos colegas, superiores ou subordinados;
- Espalhar rumores a respeito da vítima;
- Atribuir à vítima problemas psicológicos;
- Zombar de suas deficiências físicas ou de aspecto físico, imitando ou caricaturando-a;
- Criticar sua vida privada;
- Zombar de suas origens ou de sua nacionalidade;
- Implicar com suas crenças religiosas ou convicções políticas;
- Atribuir-lhe tarefas humilhantes;
- Injuriar com termos obscenos ou degradantes.

### **d) Violência verbal, física ou sexual**

- Ameaçar de violência física;
- Agredir fisicamente, mesmo que de leve (empurrar ou fechar-lhe a porta na cara);
- Falar com a vítima aos gritos;
- Invadir sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas;
- Seguir a vítima na rua ou espionar diante do domicílio;
- Assediar ou agredir sexualmente (com gestos e propostas);

- Não levar em conta seus problemas de saúde.

A lista, que é exemplificativa, demonstra o quão múltiplas e diversas são as estratégias utilizadas na prática do assédio moral, havendo situações em que uma ou mais delas se manifestam simultaneamente, como por exemplo, sonegar informações úteis a realização de tarefas e, ao mesmo tempo, falar com a vítima aos gritos, quando esta busca informações sobre o que está acontecendo, interromper a vítima constantemente e ainda atribuir a ela problemas psicológicos.

Valendo registrar que atos hostis como não levar em consideração os problemas de saúde da vítima, dentre outras condutas negativas praticadas em concomitância, seja na presença de outros colegas e em situações em que a constituição da prova se torna ainda mais difícil, quando a pessoa assediada e a pessoa assediadora estão a sós num mesmo ambiente laboral, conforme foi relatado por participantes desta pesquisa, e cujos dados serão explorados no quarto capítulo.

### 2.1.4 Perfis do(a) assediador(a) e da vítima<sup>13</sup>

Para uma melhor compreensão do assédio moral no trabalho, diversos estudos, notadamente da área da psicologia (Hirigoyen, 2002, 2008; Guedes, 2003; Einarsen, 2005) tem refletido sobre os perfis das pessoas envolvidas no fenômeno, visando identificar algum padrão de personalidade (além da conduta) de quem exerce este tipo de violência psicológica e de quem se encontra na

---

13 Utilizo o termo vítima ao longo deste livro por se tratar de uma nomenclatura majoritariamente adotada na literatura especializada sobre o tema. Porém, no meu cotidiano, seja nas formações que ministro junto a sindicatos e instituições de ensino superior ou nos diálogos constantes com ativistas e pesquisadores(as) do tema, opto pelo termo alvo, pois ele ajuda na compreensão de algumas situações em que as pessoas que sofrem assédio, notadamente no mundo acadêmico, resistem bravamente e, não raro, também se engajam em atividades voltadas à construção de políticas de enfrentamento do fenômeno. Assim, e embora eu saiba, como advogada que sou, da importância da categoria vítima para o campo jurídico e, sobretudo, para a compreensão das relações desiguais entre quem sofre e quem pratica os atos hostis, considero que, do ponto de vista sociológico, é potente falar em alvo, pois, como permite evidenciar a agência das pessoas que lutam, ao longo do processo assediador, contra o que lhes acontece, tornando-se exaustas, é certo, após buscarem saídas e terem que optar por caminhos com os quais não concordariam caso estivessem em contextos de melhores recursos e/ou contassem com o amparo institucional.

condição de alvo. Porém, tal empreitada torna-se cada vez mais difícil, haja vista que, por se tratar de atos sutis, decorrentes de intenções veladas, não há um perfil único e, portanto, não é possível homogeneizar os(as) agressores(as), razão pela qual, a depender dos objetivos de cada pesquisa, é mais produtivo focar nos comportamentos hostis em vez de se debruçar sobre características de personalidade dos sujeitos perpetradores ou mesmo das vítimas (Nunes, 2016).

Mesmo assim, os estudos que traçam um perfil dos(as) agressores(as), destacam que, em regra, costumam ser agressivos(as), impulsivos(as), narcisistas, autocentrados(as) e intolerantes à contrariedade e às críticas, ainda que construtivas, razão pela qual não aceitam ser contrariados(as) ou questionados(as) em nenhuma hipótese (Einarsen, 2005). Ademais disto, usam uma forma de comunicação violenta, inclusive quando performam uma falsa cordialidade.

Baseada nos estudos de Zap e Einarsen, a pesquisadora Heloisa Vieira (2019) resumiu o perfil dos(as)

assediadores(as) em três tipos principais: os(as) que tem baixa autoestima e se sentem ameaçados(as) pelas pessoas que se tornam seus alvos; os que não tem competência profissional e/ou social e por isso atuam com agressividade para impor medo ou exigir respeito e os que exercem de maneira exacerbada – eu diria, abusiva - os micropoderes que o cargo/função lhes outorgam.

No que concerne ao perfil das pessoas com maior probabilidade de serem assediadas, a referida autora apresenta, com base nos ensinamentos de Flores e Almegua (2007) e Zapf (1999b), o seguinte rol de características:

- Os invejados pelos outros por serem brilhantes e atrativos;
- Os com elevada ética, honradez e retidão, assim como senso de justiça;
- Os ameaçadores, por serem ativos, autônomos, independentes e com iniciativas;
- Os populares, líderes informais entre seus companheiros e carismáticos;
- Os com alto senso cooperativo e trabalho de equipe;
- Os com elevada empatia, sensibilidade, compreensão do sofrimento alheio e interesse pelo desenvolvimento e bem-estar dos demais;
- Os com situações pessoais familiares satisfatórias e positivas;

- Os com escrúpulos, que têm tendência natural a se culparem;
- Os vulneráveis, indivíduos com alguma peculiaridade ou defeito;
- Os com tendência a serem inseguros em situações sociais, a perceberem conflitos emergentes tardiamente e a evitar conflitos;
- Os com orientação a alta performance e/ou alta consciência que criticam o comportamento de outros com base em seu próprio comportamento;
- Os que possuem uma percepção subjetiva de que as chances de encontrar um novo emprego aceitável sejam baixas (Vieira, 2019, p. 45).

Ainda com relação ao perfil da vítima, Lima Junior (2020, p. 33), destacou o seguinte:

[...] a vítima não apresenta um comportamento padronizado, principalmente se for considerado o fato de que o assédio pode se manifestar tanto de maneira vertical, como de forma horizontal. Porém, é possível notar que alguns perfis parecem ser mais recorrentes, muitas vezes relacionados a traços mais adequados para a prática. Geralmente, são indivíduos que possuem maior sensibilidade e a demonstram por meio das práticas comunicativas passivas, ou por omissão em situações de conflito.

De acordo com Scialpi (2005, p. 20, tradução minha), “as vítimas, a princípio e contrariamente ao que os agressores pretendem fazer crer, não são pessoas afetadas de alguma patologia ou particularmente débeis”, pois, segundo a autora “o assédio pode começar precisamente quando a vítima reage contra o autoritarismo de um superior ou não se deixa avassalar. Sua capacidade de resistir a autoridade apesar das pressões é o que a marca como alvo”.

Na mesma esteira, o Ministério Público Federal brasileiro, em documento específico sobre o tema, destacou que em alguns casos a vítima “se torna alvo do assédio por apresentar características ou comportamentos que ameaçam o poder de quem assedia, ou por pertencer a algum grupo que já sofre discriminação social, tais como mulheres, pessoas idosas, negras, minorias étnicas etc” (MPF, 2021, p. 10).

Nunes (2011, p. 86) afirma que não é possível estabelecer padrões específicos da personalidade de vítima ou de agressor(a) no assédio moral, porém, “fatores individuais podem influenciar no desenvolvimento ou



agravamento do processo de assédio”. Coincidindo com o autor, Lima Junior (2020, p. 33), registra que “o assédio não deve ser visto como uma prática que encontra na figura do opressor a raiz do problema, porém, deve considerar os agentes envolvidos de forma a contribuir para um arcabouço em que seja possível identificar tal prática de maneira mais consistente”.

De todo modo, ainda que os aspectos subjetivos tenham sua importância na compreensão do assédio, o fato é que estes devem sempre serem cotejados com os fatores objetivos, a exemplo do contexto de trabalho (cultura e clima organizacional) e das transformações mais amplas na realidade econômica e política do país, além da cultura societal que também influencia a cultura laboral (Nunes, 2016).

### **2.1.5 Causas do assédio moral**

Diversos estudos buscam entender as causas ou fatores propiciadores do assédio moral no ambiente laboral.

A literatura aponta que o fenômeno é multifatorial. Einarsen (2005), indica que o assédio surge de uma combinação de fatores, destacando os seguintes: a cultura organizacional, aspectos situacionais e pessoais dos envolvidos como elementos geradores.

Segundo Freitas et al (2011) em todo ambiente laboral onde exista uma cultura e um clima organizacional permissivo, haverá fortes chances de ocorrência de atos abusivos, pois a convivência desrespeitosa entre os trabalhadores pode levar à naturalização de discriminações e violências laborais, dentre elas o assédio moral.

Nunes (2011) destaca que o modelo teórico elaborado por Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2004), visando explicar a dinâmica do assédio moral e os fatores que o engendram, também relaciona os fatores culturais e socioeconômicos como elementos a serem considerados, visto que estes afetam todos os demais aspectos já mencionados. Apesar disto, sustenta que a organização pode jogar um papel importante na prevenção e enfrentamento ao assédio, através de políticas institucionais bem estruturadas

e capazes “inibir o comportamento agressivo e reduzir a ansiedade do assediado gerada por estes comportamentos, de modo que os seus direitos possam ser reivindicados” (Nunes, 2011, p. 97).

Segundo os autores referidos, os aspectos pessoais são relevantes para fins de identificação da vulnerabilidade da vítima frente ao agressor(a), mas os fatores organizacionais também precisam ser observados, pois podem interferir na percepção e na própria reação da vítima diante de situações hostis, afinal, em uma organização que tolera, minimiza ou estimula comportamentos abusivos, é de se esperar que as pessoas sintam dificuldades para identificar e reportar as práticas assediadoras aos setores competentes, haja vista que partirão do pressuposto de que não encontrarão apoio ou proteção institucional.

Outras pesquisas também sugerem a existência de uma multiplicidade de causas, mas sustentam que mesmo diante da existência de distúrbios de personalidade em agressores(as) e vítimas, o assédio moral somente acontecerá se a cultura organizacional permitir ou recompensar as

práticas abusivas, ou seja, focam em aspectos das relações de poder assimétricas e desiguais (Nunes, 2011; Freitas; Heloani; Barreto, 2008; Salin, 2008).

Segundo Salin (2008), a existência de desequilíbrio de poder é um solo fértil para a prática do assédio moral, por isso, em muitos casos, as causas prevalentes podem corresponder à necessidade de disciplinar e anular a vontade da pessoa ou grupo de pessoas que, segundo a ótica do(a) agressor(a), representa uma ameaça para si ou para a organização (Einarsen et al., 2020; Freitas, Heloani, & Barreto, 2008).

O Ministério Público Federal brasileiro, em publicação específica sobre o tema, destaca que “quem assedia, em regra, visa forçar a pessoa a se afastar do trabalho (pedir demissão, remoção, exoneração etc.) ou colocá-la em situação humilhante perante a chefia e/ou demais colegas, desestabilizando-a emocional e profissionalmente” (MPF, 2021, p. 10).

Margarida Barreto também sinaliza que as causas são múltiplas, fazendo referências a

[...] situações diretamente relacionadas à forma de organizar e administrar o trabalho; à divisão e ao conteúdo das tarefas; ao reconhecimento do trabalho realizado; à falta de apoio e respeito nas relações laborais; à falta de participação nas decisões; à forma de ser avaliado na execução do seu trabalho; à sobrecarga de trabalho e à ambiguidade de papéis; ou mesmo ao modo como a empresa lida com as dificuldades daqueles que não conseguem cumprir a meta de produção, entre tantos outros aspectos. São exterioridades sutis que, a um olhar, não parecem guardar relação com as deficiências da organização do trabalho e, sim, com questões individuais (Barreto, 2013, p. 14).

Como se pode ver, as causas do assédio moral são diversas e sua multidimensionalidade exige uma abordagem inter, transe até multidisciplinar do fenômeno, bem como uma resposta institucional de caráter intersetorial, o que indica que somente através da realização de um bom diagnóstico da realidade organizacional será possível elaborar intervenções preventivas ou repressivas adequadas, sendo indispensável o levantamento do clima e da cultura organizacional com vistas à formulação de políticas e de ações institucionais

eficazes. Por esta razão, as pesquisas empíricas realizadas no âmbito das organizações, em especial nas instituições de ensino, podem e devem contribuir para uma melhor aproximação e compreensão do problema, afinal, nenhuma medida de intervenção institucional poderá prescindir de dados e análises que darão suporte à tomada de decisão.

### **2.1.6 Consequências do assédio moral**

A literatura analisada destaca que a exposição contínua a atos hostis e comportamentos abusivos no ambiente laboral pode gerar danos à saúde física e mental do(a) trabalhador(a), provocando-lhe adoecimento severo<sup>14</sup>, além de promover desordens em suas relações profissionais, familiares e sociais, colocando em risco seu emprego e sua própria vida (Freitas et al, 2011; Nunes & Torga, 2020).

De acordo com Ignácio (2018), os danos à saúde

---

14 Os atos hostis podem gerar ressentimentos que, de forma psicossomática, manifestam problemas de saúde de toda ordem, havendo registros de afetação ao sistema digestivo, respiratório, sistema imunológico, dores nas articulações e na coluna, até problemas no coração, todos causados pelo elevado nível de ansiedade e estresse (Hirigoyen, 2002; 2005; Barreto, 2005)

são, inicialmente, imperceptíveis, mas tem a capacidade de minar, paulatinamente, a energia e a vitalidade do(a) trabalhador(a), mediante a manifestação de

[...] pensamentos autodestrutivos, incapacidade para o trabalho e suicídio, a perda do emprego, tensões musculares, impossibilidade de descansar, palpitação e tonturas, problemas psicossomáticos e doenças físicas, sentimento de nulidade e de injustiça, aumento do nível de estresse, comportamentos heteroagressivos e autoagressivos, descrença, apatia, ansiedade, alcoolismo, o uso de drogas, distúrbios do sono; e as doenças do trabalho: estresse pós-traumático, depressão, síndrome de burnout, dentre outras; gerando um círculo vicioso difícil de ser interrompido (Ignácio, 2018, p. 34).

As pesquisas de Hirigoyen (2002, 2006, 2008), atestam que o assédio moral deixa marcas que se expressam ao longo do tempo, fazendo com que as vítimas desenvolvam verdadeiro pânico só em pensar em retornar ao local de trabalho onde sofreram a agressão, visto que muitas delas necessitam de afastamento do setor para fins de cuidados com a saúde. Por isso Ignácio, com bases nos estudos de Hirigoyen (2014), enfatiza o seguinte:

[...] a gravidade das consequências do assédio moral sobre as vítimas depende da sua identidade, da relação entre os protagonistas e do número de indivíduos implicados nos procedimentos de assédio moral. **O impacto é mais forte se partir de um grupo aliado contra uma só pessoa;** o assédio de um superior hierárquico é mais grave do que de um colega; as consequências sobre a saúde são mais graves quando o assédio moral atinge uma pessoa isolada; a gravidade das consequências sobre a saúde depende da intensidade da agressão, da duração do assédio e da vulnerabilidade da vítima (Ignácio, 2018, p. 35, grifo meu).

A citação merece destaque porque ela ajuda a compreender as narrativas de vários(as) participantes desta pesquisa, assim como a minha própria experiência, uma vez que, como disse, já me vi em situações em que, numa reunião de departamento, fui hostilizada por todas as colegas presentes, algumas por ação e outras por omissão, após voltar de uma licença médica motivada por adoecimento relacionado às práticas de assédio contra minha pessoa e contra outras(os) colegas que já haviam se retirado do setor antes de mim, e cujos fatos já haviam sido



reportados à Ouvidoria e a outros setores da IES. Como me pauto por teorias e orientações feministas que sugerem não guardar silêncio frente aos fatos e, portanto, tornar pública tais agressões, escrevi sobre o ocorrido e compartilhei com outras acadêmicas feministas da Bahia e do Brasil, valendo mencionar que a postura de praticamente todas foi no sentido de me pedir cautela e até mesmo duvidar das minhas palavras, o que demonstra que aquilo que se afirma no campo dos feminismos com relação às violências praticas por homens – isto é, o “não se cale” – nem sempre se aplica quando a vítima é mulher e está sendo alvo da violência de feministas. Mas, e em sintonia com os ensinamentos de Audre Lorde, preferi não me calar, afinal, estou convencida de que o meu silêncio não vai me proteger.

Destarte, a frase em **negrito** na citação anterior remete ao fato de que grupos aliados – inclusive ideológica e politicamente no mundo acadêmico – tendem a agir de forma covarde e deletéria, notadamente quando detém o poder de elaborar os documentos (tais como atas, pareceres, editais e outros) e se negam a realizar reuniões gravadas,

o que não somente inibiria a práticas de tais atos hostis, como contribuiria para a produção de provas das condutas violentas.

Por isso, ao tratar das consequências, a maioria dos estudos destaca que os efeitos do assédio moral roubam do(a) trabalhador(a), por mais dedicado(a) e comprometido(a) que seja, a vontade de seguir trabalhando, dada a revolta, o sentimento de injustiça, o receio com relação às denúncias e a insegurança quanto ao seu futuro, além de gerar diversos problemas de saúde que, com o passar do tempo, vai se apresentando com maior gravidade, notadamente quando se sente isolado(a) e injustiçado(a) pela própria organização onde labora (Sthephan, 2013; Barreto, 2008).

Conforme já mencionado, as consequências do assédio moral não se limitam à relação agressor(a)-vítima, visto que sua extensão afeta a própria organização e a sociedade como tudo. Quanto aos impactos sobre a organização, a literatura especializada destaca o seguinte: afastamento por doença e/ou por acidente de trabalho, aumento do absenteísmo, rotatividade de pessoal, custos

de reposição de pessoal, queda de produtividade, queda da qualidade do trabalho, gastos com indenizações judiciais, reforço à impunidade, desgaste da imagem da organização e aposentadoria prematura, dentre outros (Maciel, 2006; Ignácio, 2018; Nunes, 2016).

Com relação aos prejuízos para a sociedade, as pesquisas registram que os mais comuns são: aumento de despesas médicas e de benefícios previdenciários (para cobrir as licenças, hospitalizações, remédios subsidiados, longos tratamentos médicos), incapacitação precoce de profissionais, afastados(as) por invalidez, aposentadorias precoces, desestruturação nas relações familiares das vítimas, perda do investimento social realizado na formação do profissional e, em casos extremos, suicídios, indiscutivelmente evitáveis (Freitas, Heloani e Barreto, 2017; Hoel, Sparks e Cooper, 2001; Ignácio, 2018; Nunes, 2016).

De todo modo, como bem adverte Hirigoyen (2017), as consequência do assédio sobre a saúde da vítima vai depender da gravidade dos atos aos quais a mesma foi

exposta e da duração do sofrimento gerado, o que significa dizer que quanto mais rápida for a atuação da organização, seja em termos de prevenção ou de enfrentamento, melhor; afinal, trata-se de um problema cuja incidência e solução diz respeito a todas as pessoas envolvidas, já que, conforme sustenta Cardoso (2020, p. 39): “o assédio moral vai além de uma questão moral. Constitui-se também em uma questão econômica”, devendo ser exemplarmente rechaçado por se tratar de um atentando à dignidade do(a) trabalhador(a).

## **2.2 O assédio moral no setor público**

As pesquisas sobre assédio moral no Brasil apresentam, majoritariamente, dados acerca de sua manifestação nas organizações privadas, isto é, nas empresas cujos objetivos giram em torno da obtenção de lucros. Mais recentemente, no entanto, tem crescido, em quantidade e em qualidade, os estudos científicos sobre a ocorrência de assédio moral nas organizações do setor público (Bampi, 2013; Brochado; Porto, 2023), especialmente naquelas que

atuam no campo da saúde (Xavier et al, 2008), da segurança pública (Barros, 2015), da justiça (Silva et al, 2022) e, com bastante ênfase, na educação (Guimarães et al, 2016), notadamente nas Universidades (Caran et al, 2010; Nunes, 2011; Fanes, 2015; Ignácio, 2018), todas apresentando reflexões acerca das particularidades das práticas de assédio no contexto do Estado.

Segundo Souza (2019, p. 56),

O assédio moral na gestão pública envolve a hierarquia, um princípio que compreende a ordenação vertical dos trabalhadores no serviço, visando à organização e à ordem para atingir o bem comum. A hierarquia é uma questão delicada e difícil de ser rompida, visto que impõe ao servidor relações de subordinação à função e à instituição.

Ocorre que por trás da cortina da hierarquia e da organização verticalizada do trabalho e das funções desempenhadas pelos(as) servidores(as) públicos, há muitas cenas carregadas de atos hostis que podem ser caracterizadas como práticas abusivas, cujas manifestações tem sido evidenciadas não apenas por denúncias reportadas

aos órgãos competentes – como sindicatos, órgãos de controle e sistema de justiça – mas também por pesquisas científicas que retratam e analisam as mais diversas e reiteradas violências perpetradas no contexto das relações laborais, e que vão desde boatos e injúrias rotineiras, passando por intimidações, humilhações, isolamento e constrangimentos contínuos que atingem a dignidade do(a) servidor(a), seja em início de carreira, ao longo dos anos de atuação ou mesmo quando já está próximo de se requerer aposentadoria.

São condutas que evidenciam o abuso de poder e a inobservância das normas legais e institucionais, dentre elas o próprio código de ética da organização, podendo ser perpetradas por superior(a) hierárquico(a) que, em virtude do cargo que ocupa, ultrapassa os limites de suas atribuições e se desvia das finalidades da função pública, ou por colegas de mesmo nível, com ou sem a anuência ou condescendência da chefia.

Conforme demonstram algumas pesquisas (Nunes, 2016; Gosdal, 2017; Vieira, 2019), o assédio moral

no âmbito público guarda algumas semelhanças com o setor privado, mas também tem suas peculiaridades, haja vista se tratar de um setor mais permeável às influências e até mesmo às ingerências políticas explícitas, inclusive às orientações partidárias, conforme acontece nos diversos setores da administração pública, seja em nível municipal, estadual ou federal.

Corroborando esta tendência, autores como Schiavi (2011), Chapadeiros (2015) e Tolfo et al (2015) destacam que o assédio moral no âmbito público normalmente é precedido por algum tipo de conflito, muitas vezes de natureza política ou ideológica, podendo se originar, por exemplo, quando um(a) ou mais servidores(as) diverge(m) da opinião ou perspectiva da chefia e/ou de colegas que compõem grupos hegemônicos no setor; quando reage(m) ao autoritarismo dos(as) administradores(as), ou ainda quando não se adapta(m) à gestão por pressão e se recusam a cumprir tarefas exageradas e/ou que afetam sua saúde física e psíquica, atentando contra sua dignidade. Valendo destacar que o conflito em si não constitui o assédio moral,

mas as condutas abusivas decorrentes dele sim, como perseguições e retaliações que, em muitos casos, emergem de um conflito mal resolvido ou de uma divergência mal gerenciada.

Assim, ao violar um princípio constitucional reconhecido e reivindicado internacionalmente, qual seja, a dignidade do(a) trabalhador(a)<sup>15</sup>, o sujeito que assedia gera danos não somente à saúde da vítima, mas ao meio ambiente laboral como um todo, aos cofres do Estado e à sociedade em geral, conforme já destacado anteriormente.

---

15 No artigo 1º, inciso III, da Constituição Federal brasileira, consta o compromisso com a garantia da dignidade da pessoa humana, eleita pelo poder constituinte originário como um princípio estruturante do atual Estado brasileiro. Assim sendo, pode-se dizer que se trata de um princípio “sobre o qual se deve edificar materialmente esse Estado Constitucional de aspiração social e democrática” (Grobério, 2005, p. 65, apud Sousa, 2020, p. 11). Considerando a pessoa humana em sua condição de trabalhador(a), é possível destacar que esta dimensão também deve ser protegida no ambiente laboral. Assim pensando, a Organização Internacional do Trabalho, a OIT, cunhou, em 1999, o conceito de trabalho decente, isto é, um trabalho que promova “oportunidades para que homens e mulheres obtenham um trabalho produtivo e de qualidade, em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humanas”. Tal perspectiva atravessa todo o sistema das Nações Unidas, visto que desde 2015, foi incorporada à Agenda 2030, que trata dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), mais precisamente no seu item 8: trabalho decente e crescimento econômico. Cf. <https://www.ilo.org/brasilia/temas/trabalho-decente/lang--pt/index.htm>



Além do referido princípio, Lima Júnior (2020) destaca que o setor público tem por obrigação alinhar-se com todos os demais princípios constitucionais da administração pública com vistas a prevenir e combater as condutas abusivas, enfatizando, igualmente, o princípio da dignidade da pessoa humana.

Vale lembrar que os princípios constitucionais da administração pública estão previstos no texto constitucional brasileiro, mais precisamente no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, e servem de baliza legal para a atuação de todos(as) servidores(as) públicos(as), assim como para os(as) gestores(as) deste setor. São eles: princípio da legalidade, princípio da impessoalidade, princípio da moralidade, princípio da publicidade e princípio da eficiência.

O princípio da legalidade, consoante consta da literatura especializada no tema (Melo, 2014; Di Pietro 2012), funciona como uma espécie de mecanismo que limita a atuação do(a) administrador(a) público, visto que sua atuação, em todos os atos relativos ao cargo ou função que ocupa, deve ser pautada pelos ditames legais. Através da

observância deste princípio é possível evitar que condutas arbitrárias se tornem comuns no âmbito da gestão pública.

O princípio da impessoalidade, por seu turno, visa evitar que o(a) administrador(a) aja segundo suas preferências ou interesses pessoais frente aos administrados, podendo ser lido como um desdobramento do princípio da isonomia, pois é a partir da postura impessoal que os interesses públicos - e não os privados - prevalecem, evitando-se, assim, as práticas de favorecimento de algumas pessoas e/ou grupos em detrimento dos interesses e/ou direitos de outras (Melo, 2014; Filho, 2011). A observância deste princípio oferece elementos para a prevenção das práticas de gestão pública motivadas por simpatias ou antipatias, vingança ou represálias e até mesmo o nepotismo. Portanto, é um princípio que pode e deve ser invocado tanto na apuração de denúncias de assédio como na luta contra toda sorte de favorecimento uma vez que estes, aos serem praticados no âmbito do serviço público, também servem de reforço à manutenção dos privilégios e das desigualdades sociais, inclusive de classe, raça, etnia, gênero, dentre outras.

O princípio da moralidade se relaciona com as questões éticas no âmbito da coisa pública, cobrando do(a) agente público uma conduta não apenas orientada pela lei, mas também pelos valores socialmente compartilhados, isto é, mediante uma postura correta, honesta e justa, onde não haja espaço o uso de preceitos legais em proveito próprio, visto que o interesse público deve prevalecer sobre qualquer interesse privado, particular ou de grupos, sempre. (Pires, 2006).

Já o princípio da publicidade, segundo destacam diversos(as) administrativistas (Di Pietro, 2012; Melo, 2014) e constitucionalistas (Moraes, 2001; Piovesan, 2005; Silva, 2022) visa garantir ao conjunto de cidadãos(ãs) o direito de acesso à informação pública, gerando para o(a) administrador(a) o dever de transparência. Neste sentido, os procedimentos e comportamentos do(a) gestor(a) público não podem se dar de forma oculta, velada, mas de forma explícita, pública, a fim de que todas as pessoas, notadamente as partes interessadas ou afetadas pelo conteúdo de suas decisões possam ter acesso e, querendo, exercer o direito

de recurso, ou simplesmente contribuir com os mecanismos de monitoramento e avaliação das políticas públicas. Por isso, os atos administrativos devem ser publicados na forma da lei, ressalvadas as hipóteses de sigilo (Meirelles, 2004; Melo, 2014; Di Pietro, 2012).

O princípio da eficiência, por sua vez, inserido na Constituição Federal por meio da Emenda Constitucional n. 19/98, objetiva, em linhas gerais, orientar para o uso racional e eficiente da máquina pública. Dito em outras palavras, este princípio tem como escopo uma melhor utilização dos recursos públicos com vistas a evitar desperdícios e demoras injustificadas na prestação do serviço público, garantindo-se, assim, um atendimento adequado, ágil, prestativo e eficiente à sociedade (Gasparini 2004).

Torna-se relevante mencionar os referidos princípios porque as ocorrências de assédio moral no setor público costumam ser caracterizadas por atos hostis que também afrontam princípios constitucionais da administração, notadamente os da impessoalidade e da publicidade, visto que muitos(as) assediadores(as) agem

movidos por preferências e/ou interesses pessoais e de grupos, perseguindo e agredindo desafetos ou dificultando o seu acesso a informações e documentos importantes para o desempenho da função ou para o exercício de direitos relacionados a sua vida funcional, segundo reportado pelas pessoas participantes da pesquisa.

### **2.3 Assédio moral no trabalho em Universidade pública: reflexo da cultura organizacional?**

As práticas de assédio moral, conforme exposto em tópicos anteriores, decorrem de múltiplos fatores, todavia, a cultura organizacional também joga um papel preponderante, seja estimulando, de modo deliberado e consciente, a ocorrência dos atos hostis com vistas à obtenção de resultados previamente definidos, ou mediante a tolerância e leniência para com os mesmos no contexto laboral, tanto no âmbito privado como no setor público, afinal, segundo Nunes (2011, p. 30), “a cultura de uma organização orienta as relações interpessoais que são estabelecidas por meio das atividades no âmbito do trabalho.”

Ao se debruçar sobre a temática da cultura organizacional, Schein (2009, p. 16), a definiu da seguinte forma:

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido, e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a estes problemas.

Na mesma direção, Almeida (2017, p. 17), sustenta que a cultura organizacional pode ser vista como

[...] um conjunto formado por crenças, tradições, conhecimentos e senso comum frente a determinados contextos, os quais são transmitidos direta e pessoalmente, de maneira formal ou informal, através tanto de documentos internos da organização, onde estão sistematizados seu processo estratégico, quanto dos comportamentos e atitudes dos seus funcionários no seu conjunto.

Com base nas referidas definições, pode-se dizer

que o padrão de percepção e de atuação das organizações frente a problemas como o assédio moral, por exemplo, reflete as crenças que seus membros, notadamente os mais influentes, compartilham e que, não raro, naturalizam e até justificam, com base em suposições, artefatos e valores<sup>16</sup>, não somente as desigualdades percebidas dentro das organizações, mas as desigualdades estruturais e estruturantes da própria ordem social mais ampla, fazendo com que as atitudes hostis e as violências laborais sequer sejam vistas como tal e, quando - e se - identificadas como um problema, sejam tratadas como algo pontual ou como “caso isolado”, quando, na verdade, são o reflexo de um

---

16 Conforme Schein (2009), as suposições são o conjunto de crenças, percepções e sentimentos que os indivíduos mobilizam no ambiente de trabalho com vistas a justificar ou orientar comportamentos e ações relacionadas ao desempenho funcional e ao atingimento das metas. São as “verdades” ou “estratégias” assumidas inconscientemente pelo grupo e compartilhadas como regras de conduta. Já os artefatos da cultura organizacional correspondem aos processos organizacionais visíveis, podendo ser exemplificado com a estrutura arquitetônica, o layout da organização, os sítios na internet, as cerimônias institucionais, etc. Os valores, por sua vez, difíceis de serem detectados a primeira vista, exceto por análises detalhada dos discursos e narrativas dos mais diversos membros, geralmente aparecem em documentos oficiais relacionados à missão ou à finalidade da organização, mas não explicam toda as razões subjacentes aos comportamentos, sobretudo quando se trata de assédio moral.

continuum de relações e práticas violentas que organizam e orientam as relações sociais mais amplas, transmitidas através de uma cultura autoritária que se expressa no seio das organizações, seja de forma velada ou explícita.

Ademais, vale registrar que, mesmo que uma organização não expresse ou assuma abertamente, através de seus representantes legais, que considera as práticas de assédio algo natural, a literatura sobre o tema (Schein, 2009; Ziemer, 1996; Nunes, 2011) tem destacado que a visão puramente racionalista e mecanicista das instituições, que vende a ideia de que seus membros agem sempre dentro das normas e protocolos institucionais ou de acordo com um pensamento racional, não ajuda a perceber que há uma dimensão das organizações que nem sempre é revelada, a denominada “sombra organizacional”, que, segundo Ziemer (1996, apud Nunes, 2011, p. 42), “é constituída de características inaceitáveis que incluem todos os comportamentos, atitudes, valores, crenças e normas que não se coadunam com a imagem e a identidade que a organização almeja criar de si mesma”.



Trata-se, na minha percepção, da face oculta das organizações, cuja existência passou a ser conhecida da sociedade em geral através das pesquisas sobre o tema, visto que as falas das(os) trabalhadores(as) que sofrem ou já sofreram assédio moral - e/ou outras formas de perseguições – revelam o quão hostis e violentas são as relações de trabalho em organizações que naturalizam este tipo de terror psicológico, cujas ocorrências, embora discursivamente, condenados pela alta gestão organizacional, na prática, seguem acontecendo sem qualquer medida mais eficaz ou minimamente eficiente para sua transformação.

Destarte, e considerando que, a exemplo do que acontece em outras organizações, nas universidades públicas, sejam elas federais ou estaduais, o assédio moral também se faz presente de forma frequente e contundente, sendo, geralmente, ocultado pelo silêncio imposto às vítimas e/ou pela omissão institucional frente aos casos reportados, visto que a inação das autoridades tem sido uma marca caracterizadora da conduta de muitos(as) gestores(as) no contexto acadêmico, faz todo sentido refletir sobre a cultura

organizacional universitária, já que a mesma, conforme as pesquisas atestam, também contribui para a ocorrência de práticas assediadoras.

Ao pesquisar sobre o tema, tomando como lócus a Universidade Federal de Santa Catarina, Nunes (2016) constatou que a realidade das universidades brasileiras se assemelha, em grande medida, à realidade das instituições de ensino superior da Espanha, visto que, ao se deparar com uma pesquisa desenvolvida pelo psicólogo Buendía (2003)<sup>17</sup>, expert na temática, pode perceber que tanto lá como aqui, as estruturas e práticas organizacionais universitárias constituem “um forte elemento estressante”, devido a sua forma rígida, obsoleta e profundamente burocratizada de gestão, o que favorece a ocorrência dos abusos de poder que alimentam “um sistema de corporativismo e impunidade, gerando vantagens para uns e punições para os que estão fora do grupo dominante”.

---

17 Pesquisador da Universidade de Múrcia, dedicado aos estudos de adoecimento no ambiente acadêmico. Segundo este autor, as universidades espanholas “são verdadeiras incubadoras de enfermidades” no âmbito laboral, haja vista os inúmeros malefícios gerados pelo assédio moral e pelo burnout (Buendía, 2003).

Em outras palavras, Nunes (2016) identificou, após analisar um conjunto de práticas organizacionais da instituição por ele estudada, que há uma constância de alguns aspectos caracterizadores das crenças e atitudes compartilhada pelos membros da referida instituição, quais sejam: ambiguidades quanto aos procedimentos para o trabalho, disparidade entre valores declarados e praticados, modelo de gestão predominantemente político, relações políticas e corporativismo, diferenciação entre categorias, clientelismo, paternalismo e impunidade, além de práticas de favorecimento e comportamentos orientados por interesses pessoal ou grupal, bem como um flagrante desbalanço de poder.

Juan Rodriguez (2017, p. 72), em um artigo científico que versa sobre estudos comparados acerca do assédio moral no trabalho em universidades sediadas em três países diferentes (Colômbia, México e Espanha), destacou que a cultura organizacional destas universidades favorece as práticas de assédio moral, haja vista que as pessoas entrevistadas nas diferentes pesquisas destacaram,

como fatores precipitadores do assédio em suas instituições, as “posiciones de poder y dominación, dependencia jerárquica, y acoso entre docentes y jefes académicos”. O referido autor também registra, com base em pesquisa realizada por Alonso Padilla (2007) no contexto de uma universidade mexicana, que

[...] el Mobbing puede derivarse de la estructura de la organización de las instituciones. Una de las conclusiones del estudio de este caso es que **el funcionamiento de redes de clientelismo asociadas a la corrupción, generan incentivos para la aparición del Mobbing como elemento instrumental de hostigamiento hacia quienes no son cómplices de la misma** (Rodriguez, 2017, p. 73, grifo meu).

Fiz questão de grifar a citação acima para colocar em relevo alguns aspectos da cultura organizacional que também apareceram nas falas das(os) participantes da minha pesquisa, visto que o assédio moral, quando praticado de maneira mista ou horizontal – isto é, entre pares – tende a ser motivado, dentre outras razões, pela recusa da(s) pessoa(s) assediada(s) em participar de práticas

institucionais que conflitam com seus valores éticos ou com os próprios princípios reitores da administração pública, dentre eles a impessoalidade e a moralidade pública que, juntamente com o princípio da dignidade humana, são, na maioria dos casos, os princípios mais afrontados em casos de assédio moral no setor público.

Em sintonia com os argumentos acima, se manifestou Lima Júnior (2020, p. 16), ao apresentar dados de sua pesquisa de mestrado sobre o tema, realizada junto aos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal da Bahia, visto que, segundo suas próprias palavras, “o ambiente acadêmico - espaço fortemente marcado pela hierarquização das relações e pela burocratização - [é lugar] em que o assédio se manifesta pela disputa e exercício do poder”. O referido autor, cujas reflexões contemplam não somente a minha percepção sobre o tema, mas, em grande parte, os “achados” da minha pesquisa, pontuou ainda que, no que tange à cultura organizacional, existem, nas Universidades,

[...] relações de apadrinhamento

em favorecimento de alguns e, consequentemente, em desfavor daqueles que não compõem o rol de favorecidos, de forma que esses espaços de impunidade criam uma necessidade de submissão como fator determinante para o desenvolvimento das rotinas e relações de trabalho (Lima Júnior, 2020, p. 39).

Coincidindo com o colega, eu acrescentaria que além do favoritismo, bastante comum entre pares de um mesmo grupo ideológico e/ou de um mesmo grupo de pesquisa, há também as expressões de familismo, patrimonialismo e até mesmo assistencialismo, visto que não é incomum a ocorrência de articulações grupais e/ou institucionais em favor de membros de uma mesma família – seja ela consanguínea ou por afinidade - ou a apropriação particular de espaços físicos das IES - inclusive com a aposição de placas de uso ou de acesso exclusivo de algumas pessoas - sem olvidar das manobras relacionadas aos processos de elaboração de concursos, incluindo-se o contexto da composição bancas<sup>18</sup> e as chamadas “vakinhas”

---

18 Com relação às manobras relacionadas aos processos de organização de concursos, existem inúmeros acontecimentos que merecem ser tratados no âmbito das pesquisas sobre assédio moral, uma

em favor de determinados sujeitos, assim como a concessão de benefícios diversos, alguns deles sequer previstos em regras e/ou editais específicos, tudo em flagrante conflito com as normas que regem a administração pública e os direitos e deveres dos ocupantes de cargos ou função neste setor específico.

Na mesma esteira, Nunes, Tolfo & Nunes (2013),

---

vez que os fatos nem sempre chegam às instâncias de controle, em face do temor por represálias e/ou em razão da descrença expressa em frases como “isso não vai dar em nada”, reiteradas vezes difundidas entre grupos de servidores(as) ou entre candidaturas que se sentem prejudicadas. Sobre o assunto, escrevi recentemente um relato de experiência onde o abuso de poder, manifesto através do assédio moral misto, se fez presente de forma inequívoca no departamento onde trabalhei por dez anos, visto que um grupo de docentes hegemônicas tomou uma decisão, de forma unânime, e sem qualquer fundamentação fática ou jurídica registrada em ata, durante meu afastamento para tratamento de saúde, com vistas a impedir minha participação na banca de um concurso para docente efetiva da área temática na qual eu ministrei a totalidade das disciplinas e, sem sombra de dúvidas, estava credenciada a realizar uma avaliação criteriosa, competente, transparente e justa das eventuais candidaturas. Detalhe: a decisão foi tomada antes da elaboração do edital e consequentemente, antes das inscrições, não cabendo, portanto, qualquer alegação de eventuais impedimentos legais, já que as colegas não são adivinhas e não teriam como prever o futuro. E embora a decisão mencione que “nenhuma docente do departamento participará da banca do concurso”, as demais colegas do eixo já haviam declinado deste direito, sendo que eu era a única que havia anunciado interesse na participação. Para maiores detalhes, conferir o documento intitulado “Feminismo autoritário cumulado com gestão predatória”. [https://www.academia.edu/107990496/FEMINISMO\\_AUTORIT%C3%81RIO\\_CUMULADO\\_COM\\_GEST%C3%83O\\_PREDAT%C3%93RIA](https://www.academia.edu/107990496/FEMINISMO_AUTORIT%C3%81RIO_CUMULADO_COM_GEST%C3%83O_PREDAT%C3%93RIA)

destacam que o assédio moral tem maior probabilidade de se manifestar e se perpetuar em estruturas organizacionais hiper-rígidas, onde a burocratização e as relações competitivas são muito mais estimuladas do que as práticas colaborativas e as relações solidárias, visto que, segundo estes autores, o assédio nas Universidades não decorre de uma pressão por produtividade apenas, como acontece nas organizações privadas, mas em face das disputas internas de poder.

De igual forma, Hirigoyen (2006) registrou, em pesquisas pioneiras, que o meio acadêmico é um dos espaços mais favoráveis à ocorrência de assédio moral, haja vista a cultura hierarquizada, o caráter elitista e as disputas acirradas por reconhecimento e posições de poder e prestígio social; o que também foi, de certo modo, objeto da reflexão crítica de Pierre Bourdieu (2011), quando o mesmo desenvolveu toda uma teoria sobre o campo científico e o caracterizou como um espaço de luta concorrencial, expondo as vísceras de uma estrutura institucional que abriga e alimenta disputas políticas entre grupos desiguais.



### **2.3.1 Assédio moral e(m) perspectiva de gênero e diversidade**

Ao refletir sobre a característica da direcionalidade dos atos hostis no mundo laboral, no tópico 2.1.2, antecipei algumas reflexões sobre o caráter gendrado - e também sóciorracializado - das práticas de assédio moral, uma vez que as pesquisas apontam para uma maior incidência de assédio moral contra mulheres e contra membros de outros grupos historicamente oprimidos e/ou discriminados, a exemplo de pessoas negras, indígenas, lgbtqia+, pessoas com deficiência, dentre outras (Cappelle et al, 2004; Corrêa; Carrieri, 2007; Andrade; Assis, 2018).

Destarte, convém pontuar, neste apartado, que as pesquisas sobre assédio moral já não podem mais ser insensíveis aos referidos aspectos, haja vista que, em virtude da ordem de gênero (hétero)patriarcal e do racismo estrutural que sustentam as engrenagem basilares de nossa sociedade, gerando inúmeras assimetrias e hierarquias nas relações entre homens e mulheres – e entre as próprias mulheres – assim como entre negros e não-negros, tornando-os(as)

mais vulneráveis às violências e às práticas discriminatórias no exercício da profissão, inclusive no setor público e, mais particularmente, no âmbito acadêmico, convém incorporar uma perspectiva de gênero e diversidade nas abordagens e nas análises dos dados (Menache, 2005; Silva, 2022; 2023).

A referida perspectiva não visa fortalecer e cientificamente batizar cosmovisões ou ideologias de determinados grupos sociais, mas visibilizar, quando e onde couber, suas condições de trabalho, suas posições na sociedade em geral e, especialmente, na estrutura institucional, pois, somente assim, teremos uma aproximação mais adequada e fidedigna dos fatos e atos que ocorrem no seio das instituições de ensino que, nos dias atuais, já acolhem, por força das ações afirmativas e de outros mecanismos legais de inclusão, um número cada vez maior de pessoas negras, indígenas, gênero-diversas, dentre outros sujeitos de direitos que nem sempre estiveram presentes nestes ambientes e/ou foram valorizados e/ou visibilizados, seja institucionalmente ou pelos próprios estudos sobre assédio moral no mundo laboral.

Assim, faz-se necessário identificar e analisar, sempre que possível, os dados que apontam para situações de assédio sofridas e/ou cometidas em razão do gênero, da raça/cor/etnia ou classe social dos(as) servidores(as), sem olvidar dos eventuais conflitos intergeracionais estabelecidos entre servidores(as) de idades diferentes, ou seja entre os mais jovens e os mais velhos(as), ou entre profissionais de cargos e formações distintas, dentre outros marcadores, afim de conhecer suas realidades e necessidades específicas, bem como as contradições que a cultura organizacional engendra e, com isto, os coloca, eventual ou permanentemente, em posições de desigualdades e, consequentemente, como alvos ou perpetradores(as) de atos hostis contra subordinados(as), superiores e/ou colegas de mesmo nível ou status institucional.

Ao incorporar a perspectiva de gênero e diversidade, toda e qualquer pesquisa, assim como toda e qualquer intervenção política institucional, ganhará em termos de compreensão da dinâmica social, considerando a profundidade e a complexidade das relações sociais, uma

vez que esta perspectiva, conforme já destaquei em outras publicações, consiste em

[...] uma forma de análise da realidade social que se utiliza de lentes conceituais, categorias analíticas e ferramentas metodológicas críticas, capazes de evidenciar e problematizar as profundas desigualdades de gênero presentes nas mais variadas sociedades; assinalando que as hierarquias e assimetrias observadas nas relações estabelecidas entre homens e mulheres, assim como nas relações intragênicas, decorrem não de aspectos puramente biológicos, mas de contextos, representações e valorações sociais culturalmente convencionadas e que, historicamente, tem gerado desigualdades de tratamento, de oportunidades e de acesso a direitos, bens e serviços para as pessoas do gênero feminino, considerando sua ampla diversidade (Silva, 2023, p. 217).

Feitas as considerações acerca da importância de se incorporar a perspectiva de gênero e diversidade aos estudos do assédio moral, passo a expor os aspectos metodológicos da pesquisa.

# **ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS**

### 3.1 Caracterização da pesquisa

Objetivando conhecer e visibilizar a realidade laboral dos(as) servidores(as) docentes e técnicos(as) administrativos da Universidade Federal da Bahia quanto ao fenômeno do assédio moral, assim como as eventuais respostas institucionalmente adotadas, a presente pesquisa foi delineada em caráter quali-quantitativo,<sup>1</sup> visto que utilizei algumas técnicas que favoreceram a descrição e análise do fenômeno em articulação com técnicas estatísticas que permitiram a apresentação e o cruzamento dos dados.

Quanto aos fins, o estudo teve contornos descritivos, uma vez que apresenta e discute o panorama das ocorrências de assédio moral no âmbito do trabalho na UFBA, caracterizando e evidenciando a existência e gravidade do problema e a postura da IES frente às práticas

---

1 A abordagem quali-quantitativa permite a adoção de métodos mistos, uma vez que o problema de pesquisa é melhor compreendido através da combinação de dados quanti e qualitativos. Assim, a ênfase foi na descrição e análise, mas sem deixar de fazer uso de técnicas estatísticas, o que permitiu a uma melhor compreensão da complexidade do problema e a análise da interação entre as variáveis conforme as informações levantadas junto à população deste estudo.

de violência laboral.

Trata-se, ainda, de uma pesquisa aplicada, visto que tem a ambição de contribuir para a construção de medidas institucionais de prevenção e enfrentamento ao problema que ensejou esta investigação, qual seja, assédio moral no âmbito da instituição onde trabalho, conforme consta das considerações finais deste relatório.

### **3.2 Universo e amostra: lócus da pesquisa e sujeitos participantes**

O lócus da pesquisa foi a Universidade Federal da Bahia, instituição de ensino superior fundada no ano de 1946 e que já soma, atualmente, 78 anos de existência<sup>2</sup>. Sua estrutura tem um caráter multicampi, isto é, conta com

---

2 A UFBA abriga a mais antiga instituição de ensino superior do país: a Escola de Cirurgia da Bahia (atualmente conhecida como Faculdade de Medicina da Bahia) e cuja fundação se deu em 1808, logo após a chegada da família real portuguesa à cidade de São Salvador. Todavia, seu status de Universidade foi conquistado através do Decreto-Lei 9155 de 2 de julho de 1946, o qual agregou outras Escolas, a exemplo da Faculdade de Odontologia e Farmácia, a Faculdade de Direito e de Filosofia e Ciências Humanas, além das Faculdade de Economia e Escola Politécnica. Cf. [https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/35484/1/Reitores\\_UFBA\\_Digital.pdf](https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/35484/1/Reitores_UFBA_Digital.pdf) e [https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/ufba\\_em\\_numeros\\_30\\_09.pdf](https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/ufba_em_numeros_30_09.pdf)

unidades de ensino, pesquisa e extensão distribuídas entre três municípios do estado da Bahia, a saber: Salvador (sede da Universidade), Camaçari e Vitória da Conquista.

Considerada a mais importante e influente instituição de ensino superior do nordeste brasileiro, contava, à época do início da pesquisa, com 106 cursos de graduação (somados os cursos de progressão linear, bacharelados interdisciplinares e superior em tecnologia), 143 cursos de pós graduação (somados os mestrados acadêmicos, mestrados profissionais e doutorados) e uma comunidade acadêmica composta por mais de 50 mil membros, somados os corpos docente, discente, técnico e trabalhadores(as) terceirizados em exercício nos três municípios.<sup>3</sup>

A referida comunidade, em termos sociodemográficos, tem apresentado um perfil cada vez mais diverso quanto a fatores como gênero, raça, classe, etnia

---

3 Segundo dados divulgados pelo “Relatório UFBA em números”, Ano base 2018, elaborado pela Pró Reitoria de Planejamento-PROPLAN, em 2018 a UFBA contava com uma comunidade composta por 54.421 membros, sendo 45.967 estudantes (entre os cursos de graduação e pós-graduação), 3.136 servidores(as) técnicos administrativos, 2870 docentes e 2448 trabalhadores(as) terceirizados(as). Disponível em [https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/ufba\\_em\\_numeros\\_30\\_09.pdf](https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/ufba_em_numeros_30_09.pdf)



e outros marcados sociais da diferença e da desigualdade, sobretudo após a implementação das cotas sóciorraciais para ingresso nas Universidades públicas brasileiras e das vagas reservadas para pessoas indígenas aldeadas, quilombolas, pessoas com deficiência, refugiados(as)<sup>4</sup> e pessoas trans<sup>5</sup> nos processos seletivos da graduação<sup>6</sup> e pós-graduação.

E por falar em diversidade em contexto de desigualdades sociais alarmantes, convém registrar que, no começo da realização deste estudo, foi divulgada a “V Pesquisa Nacional de Perfil dos Graduandos das IFES, ano 2018”, promovida pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior-ANDIFES, e cujos dados sobre a UFBA indicavam que somos uma Universidade cada vez mais feminina (62%), jovem (56% tem de 18 a 24 anos), negra (75%) e de baixa renda,

---

4 Cf. <https://ingresso.ufba.br/indigenas-aldeados-pessoas-trans-refugiados-e-taes>

5 A UFBA é a única universidade federal do nordeste e a segunda do Brasil a ter cotas para ingresso de pessoas trans na educação superior. <https://www.apufsc.org.br/2024/01/30/cotas-trans-ufsc-e-ufba-sao-as-unicas-universidades-federais-das-capitais-que-tem-cotas-para-pessoas-trans/>

6 Cf. Resolução n. 11/2023, lavrada pelo Conselho Acadêmico de Ensino da Universidade Federal da Bahia [https://www.ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/resolucoes/resolucao\\_11.2023\\_-\\_cotas.pdf](https://www.ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/resolucoes/resolucao_11.2023_-_cotas.pdf)

visto que um número bastante considerável de estudantes matriculados(as) nos mais diversos cursos de graduação são oriundos(as) das classes populares e periféricas deste estado e de outras regiões do país (69% das pessoas matriculadas vivia em famílias cuja renda per capita não ultrapassava o valor de um salário mínimo e meio mensal).<sup>7</sup>

Apesar da sua diversidade sociodemográfica e do fato de ser pioneira em inúmeras medidas de inclusão social, a UFBA, ao longo dos seus 78 anos, esteve majoritariamente sob a direção de homens brancos, uma vez que, dentre os seus 17 reitores<sup>8</sup>, apenas duas eram mulheres - a professora Eliane Azevedo (que comandou a IES entre os anos de 1992 e 1993) e a professora Dora Leal (cujo mandato foi de 2010 a

---

7 Cf. V Pesquisa Nacional de Perfil dos Graduandos das IFES 2018, disponível em <https://www.edgardigital.ufba.br/?p=12836>

8 A obra intitulada “Reitores da UFBA: de Edgard Santos a Naomar Filho” (2011), coordenada pela professora Lídia Toutain e organizada pelas professoras Marilene Abreu e Aida Varela, contém importantes informações acerca de 14 dos 18 reitores da UFBA, sendo eles: Edgard Santos, Albérico Fraga, Miguel Calmon, Orlando Gomes, Roberto Santos, Lafayette Pondé, Augusto Mascarenhas, Luís Fernando de Macedo Costa, Germano Tabacof, Rogério Varges, Eliane Azevedo, Felipe Serpa, Heonir Rocha, Naomar de Almeida Filho. Após estes 14 nomes, vieram a professora Dora Leal, seguida pelo professor João Carlos Sales que, após cumprir dois mandatos consecutivos, ajudou a eleger seu vice, hoje reitor, o professor Paulo Miguez.

2014), valendo mencionar que, ao largo de todo esses anos, jamais teve uma reitora ou um reitor negro<sup>9</sup>, não obstante se tratar de uma IES que está sediada na cidade mais negra do mundo, fora de África.

O registro acima se torna relevante, sobretudo no âmbito desta pesquisa, porque a escassa representação feminina, assim como a total ausência de pessoas negras ocupando o mais elevado cargo da alta administração da Universidade, refletem não somente as desigualdades estruturais e estruturantes da nossa sociedade, mas a forma como a Universidade lida com isto, seja naturalizando e, portanto, perpetuando privilégios de grupos sociais, ou raramente se questionando em contextos de processos eleitorais<sup>10</sup>.

---

9 Conforme é possível verificar da galeria de fotos dos(as) reitores(as) da UFBA ao longo destes 78 anos. <https://www.ufba.br/reitores>

10 A primeira vez que o déficit de representatividade de gênero e raça na ocupação do reitor(a) e vice-reitor(a) da UFBA foi evidenciado e questionado, de maneira explícita e contundente, em eleições para o reitorado se deu por meio de candidaturas de pessoas pardas e pretas, assim como de mulheres feministas, no ano de 2022, quando diversas chapas concorreram, no Colégio Eleitoral, conforme registrado pela TVUFBA, por meio de demanda formal e inédita subscrita por duas chapas concorrentes, de caráter contra-hegemônico. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=6cUC2Co2Mmc&t=2607s>

Quanto ao universo, à época da aplicação dos questionários, a população do estudo era estimada em 2.541 servidores docentes efetivos e 3.055 servidores técnicos administrativos em exercício no campus Salvador.<sup>11</sup> No que tange à amostra, foi não probabilística por conveniência, uma vez que tivemos a oportunidade de divulgar amplamente os questionários para toda a população/comunidade acadêmica,<sup>12</sup> ao mesmo tempo em que realizamos um Conversatório sobre o tema, ocorrido no dia 24 de novembro de 2019<sup>13</sup>, para cuja realização

---

11 A pesquisa foi realizada somente com docentes dos cursos sediados em Salvador, mas vale registrar que, conforme dados da Proplan, referentes a dezembro de 2018, a UFBA contava com 2870 docentes, sendo 2541 efetivos, 261 substitutos, 55 professores visitantes e 13 docentes lecionando no primeiro e segundo graus. Já o número de servidores técnicos era de 3.136, sendo 3055 em Salvador, 67 em Vitória da Conquista e 14 em Camaçari.

12 Foram encaminhados e-mails para todas as unidades acadêmicas da UFBA sem Salvador, assim como para a Pró Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas, solicitando apoio na divulgação da chamada para participar da pesquisa e na efetiva participação dos membros. No referido e-mail constava o link de acesso ao questionário. Também foram encaminhadas mensagens para o sindicato de docentes e para o sindicato dos TAEs, além do setor de comunicação da UFBA. Cf. <https://www.ffch.ufba.br/?q=pedido-de-divulgacao-e-participacao-em-pesquisa-sobre-assedio-moral-no-trabalho-em-universidade> O questionário *on line* ficou disponível para participação durante dois meses.

13 Evento intitulado “Conversatório: Assédio moral no trabalho

solicitamos apoio dos sindicatos das duas categorias e às gestões de diversos setores da IES, notadamente com quem já contribuímos abordando a referida temática<sup>14</sup>.

Apesar dos esforços e dos reiterados apelos, inclusive realizados via e-mails e redes sociais, não conseguimos uma adesão ampla dos(as) servidores(as) técnicos(as) e docentes da Universidade, mas apenas um total de 287 (duzentos e oitenta e sete) participantes/respondentes, sendo 69 (sessenta e nove) docentes e 218 (duzentos e dezoito) TAEs, conforme se pode ver do quadro a seguir, que retrata a população e amostra da pesquisa:

---

em Universidade: por uma política de prevenção e combate”, realizado em dois turnos no dia 24 de outubro de 2019, no auditório do PAF 3, em Ondina, o qual foi organizado pelo grupo de pesquisa JUSFEMINA, em parceria com o coletivo Desnaturaliza e o grupo de pesquisa Gira, ambos de São Lázaro.

14 Em duas ocasiões ministrei curso sobre assédio moral e sexual para servidores(as) da UFBA, em projeto elaborado pela Pró Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas-PRODEP, especialmente no ano de 2016.

## Quadro 2: População e amostra das pessoas que participaram da pesquisa<sup>15</sup>

População/cargo	Número total Campus Salvador	Amostra	Porcentagem
Servidores docentes efetivos	2.541	69	2,71%
Servidores técnicos administrativos	3.055	218	7,13%
<b>Total</b>	<b>5.596</b>	<b>287</b>	<b>9,86</b>

Fonte: própria com base em dados do SIP/ PRODEP/UFBA

O critério de inclusão de participação na pesquisa foi o vínculo laboral de natureza efetiva com a Universidade Federal da Bahia, seja na condição de servidor(a) técnico(a) administrativo(a) ou de servidor(a) docente, conforme explicitado no questionário que difundimos,

---

15 Em dezembro de 2018, conforme dados da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP) e Sistema Integrado de Pessoal (SIP), difundidos através do “UFBA em Números”, havia um total de 3.246 servidores técnicos administrativos na UFBA, sendo que 3.055 destes estavam lotados em Salvador, 67 em Vitória da Conquista e 14 em Camaçari. Os/as participantes da pesquisa foram todos de Salvador, razão porque o percentual se refere ao referido campus. Quanto aos servidores docentes, na referida época, a UFBA contava com 2870, sendo 2541 permanentes, 261 substitutos e 55 visitantes. Valendo registrar que somente docentes efetivos e permanentes participaram da pesquisa. Cf. [https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/ufba\\_em\\_numeros\\_30\\_09.pdf](https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/ufba_em_numeros_30_09.pdf)

institucionalmente, ao longo de 60 dias<sup>16</sup>.

Dentre os(as) 287 (duzentos e oitenta e sete) participantes/respondentes do questionário on line, 18 (dezoito) se disponibilizaram a conceder entrevista, sendo 8 (oito) docentes e 10 (dez) TAEs.

### **3.3 Técnicas de coleta de dados e procedimentos**

Com vistas à aproximação e coleta de dados, o meio escolhido foi a pesquisa de campo, isto é, a investigação empírica realizada no local de ocorrência do fenômeno pesquisado, adotando como instrumentos de coleta de dados os seguintes: levantamento e análise documental<sup>17</sup>, aplicação de questionário on line (através do Formulário

---

16 A pesquisa cujo questionário foi aplicado tinha o seguinte título: “Assédio moral no trabalho em Universidade: conhecendo e visibilizando a realidade laboral de docentes, servidores/as técnicos/as e terceirizados/as da UFBA”. <https://www.ffch.ufba.br/?q=pedido-de-divulgacao-e-participacao-em-pesquisa-sobre-assedio-moral-no-trabalho-em-universidade>

17 Planos de Desenvolvimento Institucional e Relatórios de Gestão da Administração superior da Universidade durante o período da pesquisa, assim como outros documentos, vídeos e notícias disponíveis nos sítios eletrônicos da instituição.

Google) e realização de entrevistas semiestruturadas, visando produzir o máximo de informações possíveis.

O questionário apresentou um total de 32 perguntas, sendo 28 fechadas e 4 abertas, estruturadas em 4 blocos temáticos, a saber: (1) Explicações sobre o objeto e os objetivos da pesquisa e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido; (2) Dados Sociodemográficos das(os) participantes (incluindo informações sobre gênero, raça/etnia, orientação sexual, idade, estado civil, formação, dentre outros) e sobre o trabalho na Universidade (tipo de vínculo, tempo de vínculo, setor de lotação, função que exerce, cargo na gestão, etc); (3) Assédio moral e suas ocorrências (percepção, descrição das situações hostis, motivação da conduta violenta, características do(a) agressor(a), consequências, tipos de reação, denúncia ou outras medidas adotadas); 4) Postura da Universidade frente aos assédios, práticas e discursos relacionados ao tema/problema, cultura organizacional.

Quanto o item 3 do questionário on line, que trata das percepções e ocorrências de assédio moral, e no qual



se concentraram a maioria das perguntas, vale destacar que, em lugar de adotar um único protocolo de coleta de dados, dentre os três mais conhecidos, quais sejam, o de autoria de Leymann (1990)<sup>18</sup>, o de autoria de Einarsen, Hoel e Notelaers (2009)<sup>19</sup>, ou o de autoria de Hirigoyen (2006)<sup>20</sup>,

---

18 A proposta de Leymann (1990), consiste na aplicação de um instrumento chamado LIPT (*Leymann Inventory of Psychological Terroization*), que lista 45 tipos de comportamentos hostis categorizados em 5 grupos: um que trata do assédio que visa impedir ou dificultar a comunicação da vítima, de forma adequada, com seus colegas de trabalho ou com o(a) próprio(a) assediador(a); um que trata do assédio que almeja impedir a vítima de manter contato social mais amplo; um que versa sobre o assédio que visa manchar a reputação pessoal ou profissional da vítima; um que se ocupa do assédio que objetiva o descrédito profissional da vítima e, por fim, um que aborda o assédio que afeta a saúde física ou psíquica da vítima.

19 O instrumento de autoria de Einarsen, Hoel e Notelaers (2009), conhecido como NAQ-R (*Negative Acts Questionnaire-Revised*), apresenta 22 situações características de assédio moral, mas não menciona o termo assédio e sim a expressão “atos negativos”. Tais situações devem ser apreciadas pelo(a) respondente a fim de identificar se a pessoa foi (ou está) exposta a tais atos, por um período mínimo de 6 meses. O referido questionário também se utiliza da escala Likert, a partir da qual são geradas opções que vão de 1 a 5, correspondendo, respectivamente, às seguintes frequências: “nunca”, “de vez em quando”, “mensalmente”, “semanalmente” e “diariamente”. Quanto mais alta for a frequência respondida pela pessoa participante, maior será sua exposição ao atos hostis. Neste instrumento, os atos negativos são classificados em dois grupos: assédios relacionados ao trabalho e assédio pessoal.

20 A proposta de Hirigoyen (2006), conforme já listada no capítulo segundo desta obra, agrupa diversos comportamentos hostis em quatro categorias, indo da mais difícil de identificar até a mais explícita. A primeira versa sobre atos hostis que geram deterioração

optei por desenvolver um instrumento que mesclou algumas questões contidas em cada um dos três, gerando um documento totalmente adaptado à realidade brasileira, mais precisamente a da UFBA, cujas características, de certo modo, eu já conhecia, uma vez que, como disse, ministrei palestras, cursos e organizei eventos sobre o tema em questão, além de testemunhar e vivenciar, na própria pele, as mazelas decorrentes do problema. Assim, entendi, desde o princípio, que se fazia necessário uma adaptação dos protocolos, dada as especificidades da nossa Universidade, situada no nordeste do Brasil e composta por uma comunidade caracterizada, simultaneamente, como diversa e profundamente desigual.

Por isso, e diferentemente dos(as) pesquisadores(as) que optam por seguir fielmente apenas um dos instrumentos

---

proposital das condições de trabalho; a segunda se ocupa dos atos que geram isolamento e recusa de comunicação; a terceira elenca práticas de assédio que atentam contra a dignidade da pessoa e a última trata de violência verbal, física e sexual. Segundo esta autora, as pesquisas que adotam estas categorias de análise são capazes de identificar a frequência das atitudes hostis mais comuns em várias organizações laborais, sendo que as práticas de isolamento e a recusa de comunicação tendem a ser as mais frequentes, vindo em segundo lugar as que atentam contra a dignidade do(a) trabalhador(a).

de coleta de dados mais (re)conhecidos e devidamente validados no Brasil e em outras partes do mundo, eu optei, após analisar detalhadamente cada um dos três, por me inspirar em alguns de seus elementos, incorporando-os ao meu questionário, mas de forma adaptada, a exemplo do que fez Nunes (2011) em sua pesquisa realizada na UFSC. Assim, inseri no rol de perguntas apenas as situações hostis que me pareceram mais prototípicas da realidade da UFBA e, ao mesmo tempo, me permiti exercitar a criatividade metodológica, abandonando o que me parecia inadequado e/ou flagrantemente repetitivo e deixando para as questões abertas o que não foi contemplado no rol de atos hostis, como opção de resposta para que o(a) participante pudesse trazer livremente a sua experiência relacionada ao assédio.

Resultado: montei um questionário como manda o figurino, mas ao realizar as entrevistas não me apeguei demasiadamente à ideia de que somente seria considerado assédio moral as ofensas e/ou violências psicológicas praticadas de modo reiterado por um período mínimo de 6 meses consecutivos, e/ou com a frequência de, ao menos,

uma vez por semana, haja vista que, conforme já mencionado no capítulo 2, a realidade é muito mais complexa e dinâmica do que se pode teorizar e, se nem mesmo o campo jurídico nacional e internacional (a exemplo do Conselho Nacional de Justiça/CNJ/Brasil e da Convenção 190/2019, da Organização Internacional do Trabalho) tem exigido, de forma tão exata ou taxativa, esta duração e frequência para reconhecer a ocorrência do assédio moral e suas nefastas consequências, uma vez que há registros de práticas de atos hostis tão absurdas e gravosas que, embora frequentes e reiteradas, não ultrapassaram sequer 4 meses<sup>21</sup> de duração e, no entanto, geraram traumas, adoecimentos e sofrimentos

---

21 O assédio moral também pode ocorrer durante o contrato de experiência que, por lei, não pode ultrapassar os 90 dias, ao passo que o mínimo de 6 meses para se considerar uma prática abusiva como assédio moral corresponderia a 180 dias. Ou seja, aqui caberia a perguntar se o assédio no contrato de experiência seria tolerado e/ou desconsiderado pelo simples e só fato de não atingir o número de dias minimamente desejado pela tradicional forma de caracterizá-lo? A resposta, a meu ver, seria não, visto que o assédio moral pode ensejar até mesmo a rescisão indireta do contrato de trabalho, no caso da iniciativa privada. Ademais, do pois do ponto de vista jurídico, o que mais importa é a comprovação do nexo de causalidade e dos diferentes danos causados ao trabalhador(a). E, do mesmo modo, não deve interessar aos programas de saúde do(a) trabalhador(a) a fixação de um prazo que, independentemente da observância do mesmo, o trauma já aconteceu e foi devidamente diagnosticado.

atrozes que não devem ser negligenciados ou desprezados pelo campo da saúde mental e muito menos pelo campo da gestão de pessoas, por que que numa pesquisa que visa identificar ocorrências devemos ser tão engessados a ponto de perder de vista experiências não categorizadas por teorias produzidas em outras partes do mundo? Afinal, é preferível e mais produtora, a meu ver, que deixemos a empiria falar.

Por outro lado, embora não sejam completamente ilógicos ou teórica e tecnicamente falhos os argumentos que advogam pela estipulação de um período mínimo, seja ele de 6 ou mais meses de duração,<sup>22</sup> para que determinados

---

22 A duração mínima de exposição a atos hostis nem sempre foi e jamais será consenso entre estudiosos do tema, visto que a sua estipulação em um mínimo de meses, conforme proposto por Leymann (1996c) visa tão somente estabelecer uma diferença entre a exposição social do estresse no trabalho e a vitimização do assédio, já que, segundo outros autores, esta duração e frequência apenas coincide com o tempo mínimo para averiguação de distúrbios psiquiátricos (Einarsen; Hoel; Zapf; Cooper, 2003). De todo modo, como pontua Shetzmann et al (2009), e com que tenho pleno acordo, o que importa não é a duração mínima, mas o caráter processual do assédio, já que, segundo seu entendimento, nenhum parâmetro definidor em termos temporais dá conta da realidade fática, que é complexa e comporta inúmeras possibilidades de expressão. Até porquê, conforme já destacou Barreto (2005), a duração mínima pode ser variável, assim como a máxima, visto que, no setor público principalmente, por exemplo, sequer há um padrão, já que, em alguns casos, o assédio se arrasta por anos a fio, tendo uma média de 3 anos para sua finalização.

comportamentos hostis sejam caracterizados como assédio moral, o fato é que, a meu sentir, este elemento não deve operar como uma camisa de força para quem pretende desenvolver uma pesquisa sobre o fenômeno, uma vez que muitos estudos apontam que a exposição a uma alta frequência e a uma longa duração de comportamentos hostis “resultam em consideráveis sofrimentos mentais, psicossomáticos e sociais” (Nunes, 2011, p. 58). E seis meses é muito tempo para quem está sob pressão, perseguição e sofrimento. E digo isto com conhecimento empírico de causa.

Como dito, além dos questionários, dos diálogos realizados durante o período do Conversatório<sup>23</sup> e da nossa participação, como palestrante, em evento promovido pela PRODEP, no dia 26 de agosto de 2019<sup>24</sup>, também foram feitas

---

23 Cf. [https://agenda.ufba.br/?tribe\\_events=conversatorio-assedio-moral-no-trabalho-em-universidade-por-uma-politica-de-prevencao-e-combate](https://agenda.ufba.br/?tribe_events=conversatorio-assedio-moral-no-trabalho-em-universidade-por-uma-politica-de-prevencao-e-combate)

24 Palestra intitulada “Assédio Moral nas Relações de Trabalho”, foi promovida pelo Núcleo de Qualidade de Vida no Trabalho da CDH/ PRODEP, tendo sido realizada em auditório da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, com ampla participação de servidores TAEs, em sua maioria. Informações disponíveis em <https://qualivida.ufba.br/palestra-com-roda-de-conversa-sobre-assedio-moral-nas-relacoes-de-trabalho-1>

entrevistas semiestruturadas com servidores(as) docentes e técnicos(as) que, em resposta ao questionário, apontaram que já vivenciaram e/ou que acreditavam estar vivenciando, juntamente com outros colegas, naquele exato período, situações semelhantes às definições e caracterizações de assédio, inclusive o teleassédio<sup>25</sup>, demonstrando interesse e disponibilidade para participarem das entrevistas propostas.

Ao todo, 20 pessoas se dispuseram a participar das entrevistas, mas apenas 18 contribuíram efetivamente, uma vez que duas das que se disseram disponíveis não deram mais retorno após o agendamento.

Para as entrevistas utilizei um roteiro semiestruturado, com um total de 8 perguntas visando aprofundar alguns tópicos do questionário e identificar aspectos específicos da experiência pessoal da pessoa entrevistada com os atos hostis perpetrados contra ela, no entanto, acabei formulando perguntas complementares ao longo da conversa e também permitindo que as pessoas

---

25 Palestra sobre teleassédio no IENCONASSUFBA, em dezembro de 2020. Disponível em <http://www.assufba.org.br/novo/mesa-sobre-assedio-moral-em-tempos-de-pandemia-movimenta-a-categoria-no-terceiro-dia-do-i-enconassufba/>

falassem à vontade, sem necessariamente seguirem o roteiro proposto. Tanto o questionário como as entrevistas foram utilizadas para identificar e caracterizar as práticas de assédio moral, conforme os objetivos da pesquisa.

Ademais, e a exemplo de outras pesquisadoras (Arenas, 2013, Nunes, 2019), a utilização da entrevista possibilitou uma melhor compreensão acerca das consequências do assédio moral para a vítima, visto que foi por meio deste recurso metodológico que as pessoas que se identificaram como alvo de assédio puderam compartilhar seus pensamentos e sentimentos quanto aos abusos e atentados a sua dignidade humana, assim como a conduta institucional frente aos fatos.

Terminadas as entrevistas, as respostas foram transcritas de forma literal e os dados coletados foram categorizados e analisados conforme a técnica de análise de conteúdo. Valendo destacar que tanto para o questionário como para as entrevistas foram elaborados Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, como forma de proteção legal e de natureza ética para as partes envolvidas



nas referidas entrevistas.

Além disto, também lancei mão da observação participante em algumas atividades sobre o tema na UFBA, corroborando as práticas de pluralismo metodológico presentes neste tipo de investigação, sem olvidar de registrar que a investigação também teve um caráter autoetnográfico<sup>26</sup>, visto que antes, durante e após o período da pesquisa de campo estive exposta a atitudes hostis praticadas multilateralmente por chefia e colegas, o que me levou a pedir licença médica para tratamento de saúde em 2022, seguida de pedido de remoção pelo mesmo motivo em 2023, uma vez que os impactos das relações de poder assimétricas e desiguais no meu setor foram deletérios às minhas relações familiares, laborais e sociais, com

---

26 “[...] o que caracteriza a especificidade do método autoetnográfico é o reconhecimento e a inclusão da experiência do sujeito pesquisador tanto na definição do que será pesquisado quanto no desenvolvimento da pesquisa (recursos como memória, autobiografia e histórias de vida, por exemplo) e os fatores relacionais que surgem no decorrer da investigação (a experiência de outros sujeitos, barreiras por existir uma maior ou menor proximidade com o tema escolhido, etc.). Dito de outra maneira, o que se destaca nesse método é a importância da narrativa pessoal e das experiências dos sujeitos e autores das pesquisas, o fato de pensar o papel político do autor em relação ao tema, a influência desse autor nas escolhas e direcionamentos investigativos e seus possíveis avanços” (Santos, 2017, p. 219).

danos que somente a médio e longo prazo teremos como dimensionar.<sup>27</sup>

Em termos práticos, a pesquisa foi desenvolvida em três etapas, a saber: a primeira, de natureza bibliográfica, realizada no segundo semestre de 2018, mediante o levantamento, leitura e fichamento de uma vasta literatura sobre tema do assédio moral, com especial atenção para o assédio moral no trabalho em Universidade<sup>28</sup>; a segunda etapa, ocorrida em 2019, foi dedicada à elaboração e circulação do questionário on line<sup>29</sup>, cujas respostas foram

---

27 De igual modo, e durante o referido período, três colegas - sendo uma técnica, uma docente e um docente - também se retiraram, de modo definitivo, do referido departamento, via remoção por motivo de saúde, permuta entre departamentos e aposentadoria precoce, seguindo o mesmo destino de outras colegas que saíram em anos anteriores.

28 Nesta etapa foram acessados e apreciados diversos livros, artigos científicos, dissertações e teses sobre o tema, cujos estudos se somaram às referências já utilizadas em nossas disciplinas e/ou em outros projetos sobre o tema, sob nossa coordenação. Na primeira etapa contamos com o auxílio de estudantes e ativistas vinculados ao grupo de pesquisa Jusfemina que, na condição de voluntários e/ou bolsistas de projetos de extensão e de pesquisa, leram e discutiram, nas reuniões propostas para sua formação, alguns textos sobre violência, direitos humanos e políticas públicas, com destaque para a temática do assédio sexual e assédio moral, merecendo registro as participações de Fernando Lattarulo, Antonio Marcos Cavalcante, Rosa Cristina Barros, Adarlene Santos e Olga Frazão.

29 Este questionário foi elaborado no formato Formulário Google, com questões fechadas e abertas, tudo com vistas a construir

sistematizadas, classificadas e categorizadas, tudo à luz das técnicas de análise de conteúdo. E a terceira e última etapa foi de realização das entrevistas semiestruturadas que, em razão da pandemia<sup>30</sup>, somente teve início em meados de 2021, sendo ultimadas no início de 2022, e cuja transcrição, categorização e análise se deu entre meados de 2023 e início de 2024<sup>31</sup>.

Ao longo destes anos, alguns resultados parciais foram apresentados por mim em diversos eventos, dentro e fora<sup>32</sup> da Universidade Federal da Bahia, a exemplo de um

---

um perfil das/os entrevistados e garantir uma apreciação qualitativa e quantitativa do fenômeno na UFBA.

30 Entre os meses de agosto de 2019 e setembro de 2020, estive afastada para pós-doutoramento, porém, em face da pandemia que assolou o mundo inteiro, foi necessário realizar ajustes na pesquisa pós-doutoral e dar uma pausa na pesquisa sobre assédio moral na UFBA, cujos trabalhos ficaram em *stand by* até que a vida começasse novamente a fluir, após a primeira dose da vacina e a retomada às atividades laborais, ainda em caráter remoto.

31 Entre os meses de outubro de 2022 e março de 2023 estive afastada de minhas atividades laborais por razões de saúde, com problemas também motivados pelas questões que envolvem a temática deste estudo. No segundo semestre de 2023 já estava trabalhando em outra unidade de ensino e, com ajuda da terapia e das orientações médicas, consegui retomar os trabalhos e finalmente finalizar a escrita do presente relatório.

32 Programa Sem Edição, Assédio Moral na UFBA, Feminismos e Literatura de Cordel-Parte 1. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=9k16CntRvuE>

debate realizado de forma presencial na sede do sindicato de servidores(as) técnicos(as) administrativos(as) da UFBA, a ASSFUBA<sup>33</sup>, ou da apresentação de resultados parciais no Congresso da UFBA de 2021<sup>34</sup>, palestras realizadas com outras categorias e rodas de conversas com discentes da nossa Universidade, notadamente do Bacharelado em Estudos de Gênero e Diversidade e na Escola de Teatro da UFBA<sup>35</sup>, com vistas a preparar as novas gerações para não incorrem em tais práticas e não reproduzirem este tipo de violência, seja em suas relações educacionais ou no futuro exercício profissional.

---

33 Em dezembro de 2019, contribuí com um debate promovido pelo sindicato dos servidores técnicos, ASSUFBA, com o tema “*Precisamos falar sobre assédio moral nas universidades*” Cf. <http://www.assufba.org.br/novo/assufba-realiza-debate-sobre-assedio-moral-nas-universidades-no-dia-19-de-setembro/>

34 Em dezembro de 2021, participei da mesa temática intitulada “A Prevenção ao Assédio Moral nas Instituições Federais de Educação”, conjuntamente com lideranças sindicais da ASSUFBA: Lucimara Cruz, Renato Jorge e Adelmária Ione Dos Santos. Disponível em Cf. <https://www.youtube.com/watch?v=N4S6MjLySr4&t=1902s>

35 Semana Pedagógica da Escola de Teatro, 2022.1. Cf. <https://www.youtube.com/watch?v=OIWu1G1so7k&t=4s>

### 3.4 Análise dos dados

Realizados os procedimentos de coleta de dados primários e secundários, passei ao tratamento dos mesmos, sempre correlacionando teoria e empiria de maneira crítica e criteriosa.

Quanto à análise e tratamento das informações obtidas por meio dos questionários e das entrevistas, foram usadas as seguintes técnicas: descritivas e estatísticas para os primeiros e análise de conteúdo para os segundos.

Ao longo de meses categorizei, ordenei e sumariei os dados conforme os conceitos e categorias ofertados pelas lentes teóricas devidamente apresentadas no capítulo dois deste livro.

Com relação a descrição e análise das informações obtidas, notadamente as relacionadas às situações de assédio moral que foram detalhadas por meio das entrevistas, optei, com base no trabalho de Nunes (2011), por agrupá-las em categorias conforme a classificação de Hirigoyen (2006), cuja abordagem – assim como a listagem de comportamentos

hostis - fez mais sentido para mim, visto que muito ajudou na estruturação da escrita final deste relatório.

Assim sendo, e de acordo com a mesma, os atos hostis aos quais estiveram expostos as(os) participantes foram ordenados por mim segundo se tratasse de: a) uma violência que, segundo o(a) respondente, deteriorava, paulatinamente, as condições de trabalho; b) gerava isolamento ou recusa de comunicação; c) atentava, frontalmente, a sua dignidade humana ou d) consistia em violência verbal, física ou sexual. Sem descuidar, é claro, de mostrar aspectos que não constam em nenhuma das obras estudadas, como o assédio moral praticado por mulheres feministas, por exemplo, e por pessoas declaradamente de esquerda e que tem reconhecida atuação contra todas as formas de violência contra a mulher, incluindo o mundo do trabalho, conforme será visto no capítulo a seguir.

No que concerne à elaboração dos quadros e tabelas, socorri-me de um software denominado Statistical Package for the Social Sciences, V. 22.0, para cuja utilização necessitei de auxílio e orientação de um

profissional da área.

### **3.5 Limites e considerações éticas da pesquisa**

Quanto às limitações da pesquisa e aos aspectos éticos, vale destacar que, a princípio, o objetivo era apresentar um panorama dos atos hostis perpetrados contra membros das três categorias que compõem o quadro de trabalhadores(as) da Universidade Federal da Bahia, a saber: docentes, TAEs e terceirizados(as). Todavia, não obtive retorno de nenhum(a) trabalhador(a) terceirizado(a), o que já era esperado, haja vista as condições de precariedade em que se encontram, nesta e noutras organizações, e a dificuldade de, mesmo querendo, talvez possa enfrentar barreiras para o preenchimento do formulário on line, haja vista que além da necessidade de ter acesso a um computador com internet, seria preciso dedicar algum tempo para a elaboração das respostas.

Destarte, reconheço que será necessária a realização de uma outra pesquisa somente com trabalhadores(as)

terceirizados(as), de preferência através de outras propostas metodológicas que privilegiem o diálogo como forma de obtenção de dados – quem sabe um grupo focal, uma ou mais rodas de conversa e também entrevistas em profundidade - assim como outras abordagens que deem conta não apenas de contemplar a natureza da sua relação jurídica com a Universidade, mas das suas relações laborais e sociais com os diversos setores e membros de nossa comunidade.

Ademais, e considerando que nem mesmo os(as) servidores(as) docentes e TAEs aderiram massivamente a pesquisa, apesar das reiteradas chamadas e insistentes envios de e-mails aos diversos setores institucionais, é de se observar que não há, em nossa Universidade, uma cultura de participação das(os) profissionais que nela laboram, seja em pesquisas que envolvem nossa realidade laboral, seja nas atividades sindicais de um modo geral ou nas próprias consultas acadêmicas que orientam as escolhas dos(as) dirigentes máximos desta IES, uma vez que, e a título de exemplo, a participação de votantes - somados os três setores - discentes, docentes e TAEs -



nas três últimas consultas para reitoria, isto é, nos anos de 2014, 2018 e 2022, nunca ultrapassou o percentual de 15% de pessoas aptas a votar, num universo de mais de 50 mil membros<sup>36</sup>, o que indica que até mesmo a legitimidade da governança pode ser objeto de reflexão crítica, dado o elevado índice de abstenção diante de uma chamada que envolve o governo central da Universidade e, portanto, as políticas institucionais, dentre as quais se incluem as próprias políticas de prevenção e combate ao assédio moral e a outras formas de discriminação.

Diante disto, vale destacar que a baixa adesão de colegas docentes e TAEs a uma pesquisa que se ocupou de um tema/problema tão diretamente ligado ao nosso cotidiano e a nossa vida laboral, dado que temos não apenas a necessidade, mas o direito de conviver em um meio ambiente de trabalho adequado, saudável, salubre e decente, reafirma o caráter da cultura organizacional da

---

36 Cf. percentuais de votantes nas eleições para reitoria nos anos de 2014, 2018 e 2022. Disponível em <https://ihac.ufba.br/pt/9014/>; <https://g1.globo.com/ba/bahia/noticia/reitor-da-ufba-e-reeleito-ao-cargo-apos-votacao-com-chapa-unica-em-salvador.ghtml>; e <https://www.apub.org.br/finalizada-a-apuracao-da-consulta-para-reitoria-da-ufba-confira-o-resultado/>

nossa Universidade, visto que a mesma não somente não tematizou a questão do assédio moral ao longo dos anos, como também não fortaleceu as poucas iniciativas levadas a cabo por pesquisadores(as), ativista e vítimas de assédio nesta instituição, conforme restará evidenciado através dos dados constantes do seguinte capítulo.

Do ponto de vista ético, foram observadas todas as recomendações referentes à pesquisa com seres humanos, inclusive com a apresentação, explicação e coleta de assinaturas nos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, valendo mencionar que a ética do cuidado serviu de orientação no que tange ao respeito para com a dor do(a) outro(a) e a escuta sem julgamentos diante dos relatos cujos conteúdos foram duros e sofridos de se ouvir, e muitos mais de se falar. Acredito, com isto, que em pesquisas futuras seja interessante e até necessário contar com o apoio do campo da psicologia, porém, por ser esta uma pesquisa sem apoio financeiro e realizada em período pandêmico e praticamente de forma “clandestina”, não houve como me apoiar em outros auxílios, para além dos

diálogos com minha própria companheira que é psicóloga, e da própria psicoterapeuta que me acompanhava no período.

De todo modo, e pensando, sobretudo, na proteção e conforto emocional das pessoas participantes deste tipo de estudo é que acredito não ter sido fácil para nenhuma delas o relato e a lembrança dos assédios vividos, no entanto, vale registrar que todas elas fizeram questão de colaborar, pois talvez, para muitas, a entrevista foi um das únicas oportunidades de falar de forma delongada sobre algo que as afligia/aflige e com a finalidade de tornar visível tais situações a construirmos uma política voltada a sua superação.

No que tange às dificuldades enfrentadas durante e após o desenvolvimento da pesquisa empírica, vale reiterar que, para além da pandemia, que por si só causou inúmeros danos, inclusive psicológicos, em muitos seres humanos, também tive que me deparar - assim como outros colegas do meu setor - com situações de assédio que já vinham se arrastando há algum tempo, e contra as quais resisti (resistimos), como era possível resistir, até que não

suporte e solicitei licença médica para tratamento de saúde, seguida de pedido de remoção para outro setor da IES, após ter buscado todos os meios e instâncias institucionais cabíveis com vistas a paralisar tais práticas, mas sem êxito, a exemplo do que ocorre/ocorreu com outros(as) servidores(as) docentes e técnicos(as) que também saíram daquele espaço laboral visando manter ou recuperar sua saúde mental, totalizando, pelo menos, oito servidores(as), entre docentes e técnicos(as).

Em face do exposto, posso (re)afirmar que o tema do assédio moral já não me interessa apenas como objeto de estudo, mas como um problema a ser enfrentado coletiva e institucionalmente, e para cuja abordagem e intervenção tenho interesse em colaborar, científica e politicamente, visto que me atravessa não somente como alvo, mas também como testemunha de vários atos hostis que poderiam ser prevenidos e/ou melhor enfrentados tratados do ponto de vista organizacional.

Por isso, a perspectiva teórico-metodológica a partir da qual desenvolvi esta pesquisa guarda perfeita

sintomia com as epistemologias que advogam uma produção de saber interessado, situado, engajado, comprometido e, sobretudo, encarnado, pois, como disse, senti na própria pele e, sobretudo, na alma, o que significa ser alvo de assédio moral e não contar com medidas institucionais preventivas ou repressivas ante tão nefasta situação. Espero, portanto, e com esta pesquisa, deixar uma singela contribuição, de caráter feminino e feminista, aos estudos e políticas sobre o tema.

# **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo apresento os dados obtidos através do questionário on line e das entrevistas semiestruturadas, seguidos das análises dos mesmos à luz das lentes teóricas e das escolhas metodológicas anteriormente registradas.

Inicialmente, apresento o perfil das(os) servidores(as) participantes do estudo, com base em informações relevantes para os objetivos da pesquisa. Na sequência, destaco a percepção das(os) servidores TAEs e docentes acerca do fenômeno do assédio, explorando ainda as diversas ocorrências relatadas, os perfis de perpetradores(as) e vítimas, as causas e consequências, segundo as(os) informantes, e a postura da Universidade frente às práticas assediadoras, sem olvidar do registro e análise de algumas iniciativas realizadas, pontualmente, por instâncias universitárias, entidade sindical, grupos de pesquisa e outros atores institucionais.

## 4.1 Perfil das(os) participantes da pesquisa

No que tange à caracterização sociodemográfica das pessoas que compuseram a amostra, a tabela a seguir apresenta, de forma detalhada, o perfil dos(as) respondentes:

**Tabela 1:** Perfil geral da amostra

<b>Gênero</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Feminino	156	54,35%
Masculino	129	44,97%
Não binário	2	0,69%
<b>Orientação sexual</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Heterossexual	239	83,25%
Homossexual	37	12,89%
Bissexual	9	3,13%
Outros	2	0,69%
<b>Cor/raça/etnia</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Preta	55	19,16%
Parda	159	55,40%
Branca	67	23,34%
Indígena	2	0,69%
Outros	4	1,39%
<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
18 a 25 anos	28	9,75%
26 a 35 anos	46	16,02%
36 a 45 anos	112	39,02%
46 a 55 anos	71	24,73%
Acima de 55 anos	30	10,45%



<b>Estado civil</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Casada(o)/união estável	136	47,38%
Divorciada(o)	46	16,02%
Solteira(o)	94	32,75%
Viúva(o)	9	3,13%
Outros	2	0,69%

Fonte: elaboração própria, dados primários (2019/2020)

Conforme a tabela acima, vê-se que, quanto ao gênero, os(as) participantes são majoritariamente mulheres, visto que 156 pessoas se identificaram como sendo do gênero feminino. Destas, 36% correspondem a servidoras docentes e 64% correspondem a servidoras técnicas administrativas. Dos 129 respondentes que se identificaram como sendo do gênero masculino, 66% são servidores técnicos administrativos e 34% são docentes, o que significa dizer que servidores(as) TAEs de ambos os gêneros participaram mais da pesquisa do que servidores(as) docentes.

Duas pessoas se identificaram como não binárias, sendo uma delas da categoria docente e a outra da categoria dos TAEs. Já com relação à identidade de gênero, percebe-

se que são todas pessoas cisgênero<sup>1</sup>, visto que não houve participação de pessoas transgênero na referida pesquisa. Quanto à orientação sexual, a maioria das pessoas participantes se identificaram como heterossexuais, o que corresponde a 83% dos(as) respondentes. Pessoas homossexuais (lésbicas ou gays), correspondem a 12% das(os) participantes e as pessoas bissexuais aparecem como sendo 3%.

Com relação à cor/raça ou etnia das pessoas participantes, percebe-se que a maioria se identifica como parda (55%), seguida das pessoas brancas (23%) e das pessoas pretas (19%), havendo apenas 2 pessoas que se autodeclararam indígenas.

No que diz respeito à idade, houve um maior percentual de pessoas da faixa etária compreendida entre os 36 e 45 anos (39%), seguidas de pessoas de 46 a 55

---

1 A palavra cisgênero (ou simplesmente cis) é utilizada para designar todas as pessoas que se identificam com o gênero (masculino ou feminino) que lhes foi atribuído ao nascer; já o termo transgênero (ou simplesmente trans) se refere às pessoas que não se identificam com o gênero que lhes foi atribuído ao nascimento e, portanto, objetivam e realizam a chamada transição, com ou sem auxílio de intervenção cirúrgica e/ou de outra natureza.

anos (24%). Ou seja, as pessoas mais jovens (entre 18 e 25 anos), assim como as mais velhas (acima dos 55 anos), corresponderam a 9% e 10%, respectivamente.

No quesito estado civil, preponderou a participação de pessoas casadas ou em união estável (47%), seguidas de pessoas solteiras (32%) e de divorciadas (16%). Já as pessoas em condição de viuvez corresponderam a 3% das(os) participantes.

Diante disto, temos um perfil de respondentes bastante eclético, mas com predomínio de participação feminina, negra (somadas todas as pessoas pardas e pretas), cisheterossexual, de meia idade e com estado civil correspondente à condição de casada(o) e/ou em união estável, o que, de certo modo, se aproxima do padrão sociodemográfico da população brasileira, considerando o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE<sup>2</sup>.

---

2 Segundo os dados coletados pelo IBGE, em 2022, o Brasil constitui uma sociedade majoritariamente feminina e negra, com algumas diferenças em termos étnicos raciais de uma região para outras, conforme pode ser observado nos gráficos disponíveis nas páginas do referido instituto. Cf. [https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/?utm\\_source=ibge&utm\\_medium=home&utm\\_campaign=portal](https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/?utm_source=ibge&utm_medium=home&utm_campaign=portal)

Os dados acima indicam que a UFBA apresenta uma diversidade importante no seu corpo de servidores, a exemplo do que ocorre com o seu corpo discente. E tais elementos não podem ser ignorados em contextos de elaboração de políticas de gestão e, muito menos, em processos de escolha de dirigentes institucionais.

No que concerne às informações de natureza funcional das pessoas participantes da pesquisa, a tabela adiante evidencia aspectos importantes, sobre os quais vale a pena uma rápida descrição e análise:

**Tabela 2:** Perfil funcional da amostra

<b>Unidade de Lotação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Gestão central	38	13,24%
Unidade acadêmica de ensino	183	63,76%
Outras unidades	66	22,99%
<b>Cargo do(a) servidor(a)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Técnico(a) administrativo	218	75,95%
Docente efetivo	69	24,04%
<b>Tempo de serviço na Universidade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Menos de 1 ano	4	1,39%
De 1 a 5 anos	26	9,05%
De 5 a 10 anos	38	13,24%

De 10 a 15 anos	119	41,46%
De 15 a 20 anos	72	25,08%
Acima de 20 anos	28	9,75%
<b>Ocupa ou ocupou cargo de direção, coordenação ou chefia</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	883	30,66%
Não	199	69,33%
<b>Última formação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Doutorado	82	28,57%
Mestrado	39	13,58%
Especialização	102	35,54%
Graduação	52	18,11%
Ensino médio	11	3,83%
Outros	1	0,34%
<b>Regime de trabalho</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
20h	7	2,43%
40h	227	79,09%
Dedicação exclusiva	53	18,46%

Fonte: elaboração própria, dados primários (2019/2020)

3 Ao cruzarmos os dados com vistas a verificar a função, o gênero e a raça/etnia das pessoas que informaram ter ocupado ou estar ocupado cargos de direção, coordenação ou chefia, constatamos que, das 88 pessoas que se encontravam nesta condição, 45 são docentes e 43 são técnicos administrativos. Dentre docentes, 27 se declaram do gênero masculino, 17 do gênero feminino e 1 é não binária. Sendo que, dentre as/os docentes, 58% das/os ocupantes de cargos são brancos. Com relação à categoria de técnicos que ocupam ou ocuparam cargos, verificamos que 20 são do gênero masculino e 15 do gênero feminino, sendo que a maioria também é autodeclarada branca (42%) ou parda (58%).

O primeiro aspecto que merece destaque na tabela acima é o local de lotação dos(as) participantes, uma vez que a maioria (63%) estava (ou está) lotada em unidade acadêmica de ensino, ou seja, nas Escolas e Institutos que compõe a Universidade e, no âmbito destes, nos departamentos e coordenações de cursos de graduação ou pós-graduação. Com base nesta informação, é possível inferir que a maioria dos(as) respondentes labora em atividades que exigem um convívio e/ou contato maior entre pessoas de diferentes categorias e níveis, uma vez que é no âmbito das Escolas e Institutos que as relações entre docentes, discentes e servidores TAEs acontecem com mais frequência, diferentemente de quem atua em outras unidades, tais como bibliotecas, museus, laboratórios, galerias, o que na pesquisa corresponde a 22% dos(as) respondentes, ou na administração central (Reitoria e Pró Reitorias), onde os(as) 13% dos(as) participantes estavam (estão) lotados(as).

Tais informações demonstram que em se tratando de servidores(as) TAEs, a sua relação diária com outros(as)

colegas de mesma função pode ser mais ou menos frequente, haja vista que há setores em que apenas um(a) servidor(a) técnico(a) desempenha a função de atendente de estudante, ao passo que em outros a presença e a convivência maior entre técnicos(as) é a tônica, dada a natureza do serviço e as atribuições da área ou núcleo competente, tais como superintendências, ouvidoria, unidade de correição, etc.

Quanto aos cargos, 76% das pessoas participantes são servidores(as) técnicos(as) administrativos(as) e 24% são servidores(as) docentes. O que coincide com outras pesquisas realizadas em outras IES sobre o tema (Nunes, 2011; Fanes, 2015), onde a participação de TAEs é sempre superior à participação de docentes.

No que pertine ao tempo de serviço, a maioria das pessoas respondentes tem de 10 a 15 anos na UFBA (41%), seguidos dos que tem de 15 a 20 anos de trabalho na Instituição (25%). Nos dois extremos, ou seja, com menos de 1 anos e com mais de 20, temos uma menor adesão à pesquisa (1% e 9% respectivamente), mas cujas respostas merecem ser consideradas e devidamente apreciadas, visto

que existem estudos que apontam a presença de assédio ainda nos primeiros anos, inclusive durante o estágio probatório e nos anos finais, prévios à aposentadoria, onde muitos(as) servidores(as) se tornam suscetíveis de sofrerem assédio moral no trabalho (Fanes, 2015), e isto quando não já sofreram ao longo da carreira, visto que no setor público o assédio costuma ser um fenômeno de longa duração (Barreto 2016).

Sobre a ocupação de cargo de direção, chefia ou coordenação, assim como de assessoramento, 30% das pessoas responderam que sim, isto é, que estavam ocupando ou que já ocuparam os referidos cargos na gestão, prevalecendo, no entanto, o percentual maior para quem não ocupava ou jamais ocupou tal posição, o que correspondeu a 69% das(os) participantes.

Quanto ao quesito titulação, foi solicitado aos(às) participantes que indicassem sua última formação, ao que 35 % respondeu ter especialização em alguma área, seguidos de 28% com doutorado, 13% com mestrado, 18% com graduação, além de 4% com ensino médio. Ou



seja, a amostra desta pesquisa também apresenta uma diversidade de níveis de instrução e/ou formação. O que também contribui para as reflexões em torno da questão da diversidade de sujeitos e de experiências e a complexidade das relações estabelecidas academicamente entre pessoas de diferentes percursos formativos e oportunidades na vida.

Por fim, a tabela apresenta o regime de trabalho do conjunto de pessoas que responderam ao questionário on line, apontando que a maioria trabalha em regime de 40h semanais, seguida das(os) servidores(as) que trabalham em regime de dedicação exclusiva (18%), e dos(as) que se enquadram no regime de 20h semanais, que correspondem a um número bem menor, isto é, 3%. Este perfil também se explica pelo fato de que a maioria das pessoas que participaram da pesquisa são servidores(as) técnicos(as) administrativos, cujo regime de trabalho na IES é de 40h semanais, em regra, excetuando-se as(os) servidores(as) que atuam em unidades de saúde, como o serviço médico da Universidade, por exemplo.

Os dados acima descrevem o perfil das 287 pessoas

que responderam ao questionário on line. Todavia, conforme já explicitado no capítulo das estratégias metodológicas, também optei por realizar entrevistas com as pessoas que, ao final do questionário, se disponibilizaram para contribuir com o aprofundamento da coleta dos dados. Destarte, o quadro a seguir apresenta algumas características das pessoas entrevistadas.

**Quadro 3 – Caracterização das pessoas entrevistadas**

<b>Nº do(a) entrevistado(a)</b>	<b>Gênero/orientação sexual</b>	<b>C o r / R a ç a / etnia</b>	<b>Tipo de vínculo</b>
01	Masculino/heterossexual	Branco	TAE
02	Masculino /heterossexual	Pardo	TAE
03	Feminino/heterossexual	Parda	Docente
04	Feminino/lésbica	Preta	Docente
05	Feminino/heterossexual	Preta	Docente
06	Feminino/heterossexual	Parda	Docente
07	Masculino/homossexual	Preto	Docente
08	Masculino/homossexual	Branco	Docente
09	Masculino/heterossexual	Pardo	TAE
10	Masculino/homossexual	Preto	TAE
11	Feminino/heterossexual	Branca	Docente
12	Feminino/bissexual	Parda	TAE
13	Feminino/heterossexual	Branca	TAE
14	Masculino/heterossexual	Branco	TAE
15	Feminino/heterossexual	Pardo	TAE
16	Masculino/heterossexual	Pardo	Docente

17	Masculino/heterossexual	Preto	TAE
18	Feminino/lésbica	Pardo	TAE

Fonte: dados primários

Das 18 pessoas entrevistadas, 9 são do gênero masculino e 9 do gênero feminino. Dentre estes(as), 10 são TAEs e 8 são docentes. Ao todo, são 12 pessoas autodeclaradas heterossexuais e 5 autoidentificadas como homossexuais (sendo 2 lésbicas e 3 gays), havendo apenas uma pessoa autodeclarada bissexual.

Quanto à cor/raça/etnia, são 8 pessoas autodeclaradas pardas, 5 pessoas autodeclaradas pretas e 5 pessoas autodeclaradas brancas. Não havendo registros de pessoas indígenas entre as pessoas entrevistadas ou de cor amarela, conforme nomenclatura adotada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE.

Algumas informações foram omitidas propositadamente do perfil das pessoas entrevistadas, expondo-se apenas os dados fundamentais, tudo com vistas a garantir o seu absoluto anonimato, já que, em se tratando

de um número menor de participantes, a probabilidade de hétero-reconhecimento restaria aumentada e/ou facilitada e, em se tratando de uma pesquisa sobre tema tão delicado e complexo, ainda visto como tabu no seio das IES, toda cautela é pouca no sentido de evitar futuras represálias ou exposições descabidas.

## **4.2 O assédio moral na percepção das(os) participantes**

Apesar da existência de uma rica e diversificada literatura disponível sobre o tema, e das inúmeras matérias jornalísticas veiculadas na imprensa, sobretudo nos últimos dez a quinze anos, acerca da chamada violência laboral, o fenômeno do assédio moral ainda é pouco conhecido da maioria das pessoas em nossa sociedade, sendo, muitas vezes, mal compreendido até mesmo por quem eventualmente esteja exposto a este tipo violência psicológica ou a presencie na condição de observador ou “testemunha”<sup>4</sup>.

---

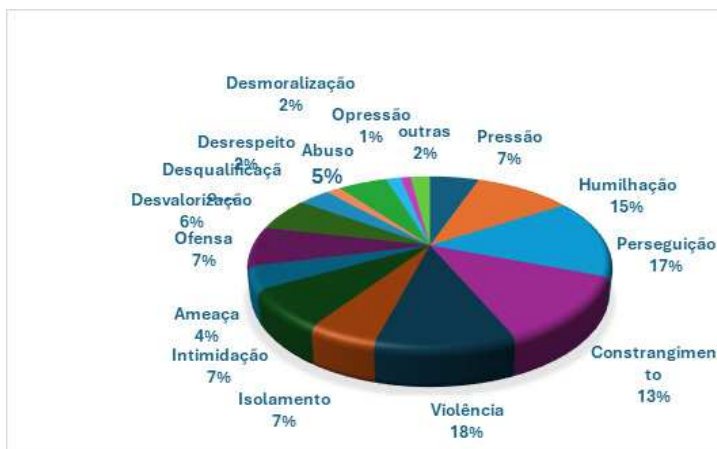
4 O termo testemunha está entre aspas porque se refere a

Assim, e com vistas a identificar a compreensão dos(as) participantes da pesquisa sobre o tema, solicitei, a exemplo do que fazem diversas outras investigações sobre o fenômeno (Nunes, 2011; Fanes, 2015), que apresentassem, em uma única palavra, o significado do assédio moral para eles(elas), demonstrando, assim, a sua percepção. Destarte, e conforme ilustrado no gráfico a seguir, as 287 pessoas que colaboraram com a pesquisa nos ofertaram o seguinte leque de percepções:

---

quem já presenciou atos negativos, e não no sentido exclusivamente jurídico do termo, visto que aqui o testemunhar não se relaciona necessariamente com o intervir ou colaborar com a apuração dos fatos, até porque, por se tratar de violência sutil, no mais das vezes, nem sempre há possibilidade de constituição de provas, documentais ou testemunhais, de imediato, sem olvidar de que, mesmo quando o assédio moral se manifesta de forma explícita e na presença de outras pessoas, notadamente servidores(as), a tendência é a autopreservação, uma vez que as pesquisas apontam o chamado pacto do silêncio nas diversas situações (Bradaschia, 2007).

## Gráfico 1 - Definição do assédio moral em uma palavra



Fonte: elaboração própria (2019/2020)

Como se pode ver, expressões como violência (18%), perseguição (17%), humilhação (15%), constrangimento (13%), isolamento (7%), intimidação (7%), ofensa (7%), pressão (7%), desvalorização (6%), isolamento (5%), abuso (5%) e ameaça (4%), dentre outras, apareceram com maior frequência nas respostas ao questionário, coincidindo, em grande parte, com o rol exemplificativo de atos negativos que a literatura tem apresentado com vistas a contribuir para uma melhor identificação da ocorrência ou não do assédio

no ambiente laboral (Einarsen, 2005; Hirigoyen, 2006), o que revela, a meu sentir, que as pessoas participantes tem uma compreensão clara e adequada do que possa vir a ser caracterizado como assédio moral.

Apesar disto, convém lembrar que outros elementos se fazem necessários para que uma conduta abusiva seja caracterizada como assédio moral, visto que a literatura especializada vai destacar que certos tipos de atos negativos não são suficientes, por si só, para atestar a ocorrência ou não do assédio moral (Rodrigues; Freitas, 2014; Soboll, 2017), mas o caráter processual da “agressão perversa dirigida a uma ou mais pessoas, no ambiente de trabalho, de modo repetitivo e frequente” (Vieira, 2019, p. 109). E isto é importante de se destacar para evitar a banalização do conceito e, conseqüentemente, a manutenção dos equívocos na sua abordagem e/ou até mesmo a normalização de suas ocorrências, como continua a acontecer na maioria das IES.

Por isso, e em sintonia com outras pesquisas empíricas desenvolvidas sobre o tema (Nunes, 2011; Fanes,

2015; Máximo, 2018; Vieira, 2019), busquei aprofundar-me nessas percepções, ancorando-me nos conteúdos das entrevistas semiestruturadas, a partir das quais me foi possível detectar outros elementos, para além dos já relatados acima, merecendo destaque as seguintes falas:

Eu entendo o assédio moral como uma conduta de alguém que deseja **constranger** outra pessoa, gerando desconforto e mal-estar no ambiente de trabalho. (E03docente)

É violência, não podemos deixar de frisar isto. É uma espécie de **violência psicológica** que vai destruindo a saúde mental da pessoa e muita gente não se dá conta disto. (E01TAE)

No meu entender, o assédio moral é uma forma de **opressão**. Uma opressão que muitas vezes a gente não enxerga, porque começa pequena e vai crescendo, lentamente, sutilmente. (E07docente)

Perseguição. Quando alguém fala em assédio moral me vem logo à cabeça a ideia de **perseguição**. Não tem outro nome, é perseguição, pois eu vivi e continuo vivendo isso (E10TAE).

As falas acima indicam que, tanto na percepção de servidores(as) docentes como na visão de TAEs, o



assédio moral, em geral, produz desarmonia no ambiente de trabalho, sendo claramente nomeado por um dos interlocutores (E01TAE) como violência psicológica que, segundo ela, tem a capacidade de destruir a saúde mental de alguém, o que coincide, sem sombra de dúvidas, com as contribuições da literatura especializada, notadamente com as autorias que tratam das consequências do fenômeno para a saúde do(a) trabalhador(a) e para a própria organização como um todo (Hirigoyen, 2006; Barreto, 2006; Fanes, 2015).

Além disto, um interlocutor docente (E07docente) afirma que é uma opressão que vai se agigantando de maneira sutil, o que também coincide com as fases destacadas no primeiro capítulo deste livro, a partir das contribuições de Leymann (1999) e de Máximo (2018), que tratam das etapas ou ciclos do assédio no âmbito laboral, que vai desde o momento de uma tensão inicial, passando pelo assédio propriamente dito até chegar a fase de “expulsão” da vítima do ambiente de trabalho, quando não há uma solução adequada por parte da organização.

Já o interlocutor TAE (E10TAE) sustenta que o assédio é perseguição, visto que ele mesmo já viveu e continua vivendo este tipo de experiência. Ou seja, tal fala não somente apresenta indícios da ocorrência de assédio no seio da UFBA, como também corrobora a literatura que versa sobre os riscos da exposição contínua e prolongada do(a) trabalhador(a) aos atos hostis, dentre os quais emergem as perseguições no setor público, onde as disputas pelo poder tendem a afetar a saúde das(os) trabalhadores(as) que se recusam a participar de tais embates e/ou divergem das hegemonias institucionais, tudo já devidamente evidenciado nas pesquisas de Nunes (2011, 2016), Buendía (2003) e do próprio colega Lima Júnior (2020) que, por sua vez, também mencionou as manipulações realizadas por quem mobiliza micropoderes no contexto institucional.

Diante do exposto, pode-se dizer que, à exceção da primeira fala, que traz uma percepção do assédio como um constrangimento – e que não está de todo incorreto, mas cuja natureza pode ser questionada, visto que tanto no assédio como em outras formas de hostilidades laborais o

constrangimento pode estar presente - o fato é que as demais compreensões, compartilhadas através das entrevistas, apontam para o caráter processual e devastador do assédio moral, indicando que a percepção das pessoas participantes está em perfeita sintonia com a literatura especializada.

Dito de outra forma, é razoável sustentar que a percepção dos(as) colaboradores(as) da pesquisa acerca do assédio moral se aproxima bastante do que os(as) estudiosos(as) do tema tem aportado em termos de definição, e isto ficou evidenciado tanto nos questionários como ao longo das entrevistas. O que, a meu sentir, sugere que para além do investimento na produção de cartilhas e/ou promoção de palestras e debates sobre o tema, que são sempre muito importantes e bastante informativas, faz-se necessário a adoção de outras medidas não somente preventivas, mas igualmente repressivas sobre o famigerado problema.

Assim, e após a apresentação das percepções, passo a expor o que foi detectado acerca das ocorrências de assédio moral no âmbito da UFBA, considerando as experiências e

as vivências das pessoas participantes. Para tanto, faço uso de dados estatísticos extraídos do questionário on line e de algumas falas retiradas das 18 entrevistas.

### **4.3 Ocorrências de assédio moral na UFBA: um panorama dos atos hostis**

Ao serem perguntados(as) se já presenciaram práticas de atos hostis contra outras pessoas no âmbito laboral, 164 respondentes disseram que não, ao passo que 117 disseram que sim, ou seja, 40,76% dos(as) participantes da pesquisa relatou já ter presenciado situações que envolvem atos negativos contra colegas docentes, técnicos(as), estudantes e trabalhadores(as) terceirizados(as), sendo que apenas 1,7% não soube informar, conforme tabela abaixo:

**Tabela 3:** Já presenciou práticas de assédio moral no âmbito da UFBA?

<b>Opções</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	117	40,76%
Não	165	57,49%
Não sei informar	5	1,74%
<b>Total</b>	<b>287</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários

Ao fazer o cruzamento dos dados referentes ao cargo/função, verifiquei que, das 117 pessoas que “testemunharam” atos negativos no âmbito da UFBA, 40% são servidores(as) técnicos(as) administrativos(as) e 32% são docentes, sendo que a maioria das “testemunhas” é do gênero feminino, isto é, 52% das pessoas que presenciaram situações degradantes são mulheres e, portanto, estão mais expostas à violência moral no âmbito do trabalho, o que corrobora algumas pesquisas que fizeram o recorte de gênero sobre o tema (Bradaschia, 2007; Nunes, 2011; Fanes, 2015; Felipe, 2016).

Ao serem perguntados(as) sobre se já sofreram ou

se estavam sofrendo assédio moral no trabalho à época da pesquisa, por um período igual ou superior a seis meses, diariamente o ou semanalmente, 192 pessoas, ou seja 67% das(os) participantes disseram que não. Porém, 73 pessoas afirmaram que sim, isto é, 25,43% dos(as) participantes da pesquisa alegaram estar sendo alvo de atos negativos no exercício do trabalho na Universidade, enquanto 7% das(os) informantes não souberam responder, conforme registra a tabela a seguir:

**Tabela 4:** Considera que já foi ou está sendo alvo de assédio moral no trabalho na UFBA?

<b>Opções</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim, diariamente	29	10,1%
Sim, semanalmente	44	15,3%
Não	192	66,9%
Não sei informar	22	7,6%
<b>Total</b>	<b>287</b>	<b>100%</b>

Considerando que o percentual de participantes não me autoriza a fazer qualquer generalização acerca do universo pesquisado, ainda assim é preocupante saber

que, dentre as 287 pessoas participantes da pesquisa, ao menos 73 afirmaram ter vivenciado ou estar vivenciando situações de assédio moral no trabalho na UFBA, ou seja, estão imersas num ambiente em que a violência moral e psicológica constituem a tônica, o que, por si só, depõe contra a Universidade e o seu caráter de instituição educativa e voltada para a construção de saberes e práticas emancipatórias que, em grande medida, se destinam à valorização e promoção dos direitos humanos, da dignidade das pessoas e do aprofundamento da cidadania e da democracia, inclusive em suas próprias estruturas.

Ao fazer o cruzamento dos dados referentes ao cargo/função, verifiquei que, das 73 pessoas que afirmam terem sofrido ou estarem sofrendo práticas de assédio moral na UFBA, 68% são servidores(as) técnicos(as) administrativos(as) e 32% são docentes<sup>5</sup>, o que indica que os(as) TAEs ou estão mais expostos(as) às condutas hostis no ambiente de trabalho, conforme demonstram outras pesquisas sobre esta população específica (Nunes, 2011;

---

5

O que equivale a 50 servidores TAEs e 23 docentes.

Fanes, 2015) ou estão mais atentos(as) e mais informados(as) que as(os) docentes e, portanto, conseguem identificar e nomear a violência psicológica no contexto laboral de forma mais explícita. Esta hipótese é, de certa forma, confirmada pelas seguintes falas extraídas das entrevistas concedidas por servidores(as) técnicos(as) administrativos(as):

**No meu caso, o assédio moral já acontece há anos**, pois vem de longe. Eu é que não entendia no início e, por não entender, não sabia sequer nomear (E14TAE).

**Eu passo por inúmeras situações de assédio.** Eu e outros colegas do setor. Na verdade, nós, técnicos, somos vistos como inferiores por muitos docentes, mesmo que a gente tenha nível superior, pós-graduação [...] **É que a cultura institucional é essa.** E não é só na UFBA não, viu? Pois eu tenho colegas que trabalham em outras Universidades e todos relatam a mesma coisa (E02TAE).

**Eu acho que sofro assédio desde que entrei na UFBA**, há duas décadas. E só piora, sabe? Para nós que trabalhamos em coordenação de curso, então, é uma luta diária, é orar para não enlouquecer. Além do estresse, do desgaste que o excesso de trabalho gera e as péssimas condições de estrutura física, tem também a postura de certos coordenadores que Deus me livre. **É melhor nem comentar...** (E12TAE).



Assédio moral no trabalho aqui na UFBA é como mato, você vai encontrar em todo canto, em todas as unidades. **Mas ninguém vai dizer isso abertamente, pois a pessoa pode sofrer represálias.** Fora que também pegaria mal para a imagem da Universidade, entende? (E13TAE, grifei).

Como se pode ver, as quatro falas acima, extraídas de entrevistas com TAEs de diferentes idades, gênero e tempo de serviço na UFBA, destacam as relações de poder assimétricas e desiguais estabelecidas no ambiente laboral entre servidores(as) docentes e servidores técnicos(as), demarcando, com ênfase, a cultura de superioridade dos primeiros sobre os segundos, o que, segundo os relatos “constitui uma ‘tradição’ de desequilíbrio de poder naturalizado em diversas universidades” (E01TAE).

Ao apreciar cada uma delas, negritei algumas passagens das quais emergem elementos significativos, tais como: duração, repetição, cultura institucional, silêncio autoimposto e medo de represálias, o que, de certo modo, aparece na literatura analisada, notadamente nas pesquisas que versam sobre o medo de sofrer retaliações ao tratar

publicamente do assunto em questão. Este aspecto será melhor explorado no tópico que versa sobre a conduta da universidade, mais adiante.

Assim, e não obstante os dados do questionário e das entrevistas evidenciarem um maior número de ocorrências de assédio contra TAEs, as falas a seguir, extraídas de entrevistas realizadas com um docente autodeclarado negro e homossexual, uma docente idosa e outra autodeclarada branca e cristã, também indicam a ocorrência do assédio moral contra e entre professores(as), mormente os(as) pertencentes a grupos minorizados e/ou historicamente discriminados:

Eu entendo que vivo, há muito tempo, experiências de assédio moral. E é uma situação que me deixa profundamente triste, sabe? Porque nós estamos trabalhando em uma Universidade, isto é, num espaço de pluralidade de ideias e de pessoas. E era para ser um ambiente de trocas, de gente de cabeça mais aberta, inclusive com relação às questões da sexualidade. Mas não é assim, pois **eu tenho sido assediado até por quem diz defender nossas pautas, tanto homens como mulheres...**E eu enfrento muita dificuldade [...] São muitos os obstáculos, muitas as barreiras para que eu possa desempenhar minha função

como professor. **Sinto que sou mais supervisionado do que as outras pessoas [...].** Durante o meu estágio probatório, nossa! Eu pisava em ovos, ainda mais na minha área onde tudo é certinho, quadradinho, tudo tem cara de hétero. Para você ter uma ideia, até para conseguir uma assinatura da chefia num formulário era difícil pra mim. A criatura só faltava pedir certidão de batismo do organizador do evento que eu ia participar. Agora isso é uma coisa que a gente tem direito, não é? Mas é sempre um escrutínio excessivo, uma vigilância total. **Meu chefe, muitas vezes, faz de conta que nem está ouvindo quando eu falo.** E é uma pessoa que é referência, é de esquerda e tal, defende democracia e tudo mais, mas **a presença de um viado incomoda a democracia dessa gente, não é?** É muito deprimente. Sinto-me subestimado por ele e pelos colegas também, apesar de eu ter dois pós-doutorados, publicações e tudo mais (E07Docente).

Hoje eu me dou conta de que **vivenciei situações de assédio já durante o meu concurso.** Não era algo tão explícito, era bastante velado, mas eu sentia algo estranho desde então. **O tratamento que eu recebia não era o mesmo que era dado às colegas,** havia preterimento e desconsideração para com o meu trabalho o tempo todo, por mais que eu me esforçasse. E como à época **eu não me dava conta de que se tratava de etarismo,** fui levando a vida adiante. Porém, depois foi ficando muito evidente. E como eu não fazia parte da panelinha, aí a situação foi só piorando ao longo dos anos e enquanto os assédios

completavam aniversário, eu perdia a motivação, o gosto pela vida acadêmica. Hoje eu batalho para que chegue logo a minha aposentadoria (E06Docente).

Embora seja mais frequente, inclusive aqui na Bahia, a circulação de notícias sobre intolerância contra pessoas de religiões de matriz africana, **eu já me senti assediada inúmeras vezes por conta de minha fé cristã**. Tanto por colegas homens como por mulheres que sempre vinham com piadinhas, tidas como brincadeiras, até mesmo em reuniões colegiadas...Eu me sentia muito desconfortável, mas todo mundo ria e eu sendo de outro estado, uma mulher branca, achava que não deveria falar nada, ainda mais estando em estágio probatório... Só para você ter uma ideia, certa vez um colega disse em alto e bom som, num período bem próximo à semana santa, que o cristianismo era incompatível com a vida acadêmica e, sobretudo, com a docência universitária, já que o cristianismo era uma religião de pessoas desinformadas e conservadoras, que pautam suas vidas em dogmas contidos em um livro antigo, cheio de mensagens patriarcais. E tudo isso olhando na minha cara. E como se não fosse suficiente, ainda afirmou que somente pessoas velhas, acima de 60 anos, ainda não tinham rompido de vez com a fé cristã. Eu esperei algum tempo e depois me retirei, pois não poderia fazer mais nada (E11Docente).

Como se pode ver, tanto servidores(as) técnicos(as)

como servidores(as) docentes afirmaram já ter vivenciado situações de assédio, sendo que algumas dessas situações são marcadas por diversas formas de discriminação, seja etarismo, racismo, lgbtfobia, dentre outros fenômenos discriminatórios – alguns até já tipificados em lei - que também estão imbricados com as práticas de terror psicológico no ambiente laboral. Hirigoyen (2006) nomeia este tipo de conduta de assédio moral discriminatório, isto é, aqueles atos negativos que são motivados por preconceitos relacionados à idade, raça/etnia, orientação sexual, identidade de gênero, dentre outros. Segundo a referida autora (apud Nunes 2011, p. 82), “praticamente todo assédio é discriminatório, pois pode confirmar a recusa de características particulares de uma pessoa”. Assim, e considerando a proibição legal, tende a se expressar de forma dissimulada “por motivos raciais, religiosos, ou em função de deficiência ou doença” ou ainda por conta da orientação sexual das(os) trabalhadores(as) alvo das ditas condutas abusivas.

O assédio discriminatório manifesta-se, em regra,

através de boatos, piadas, comentários maldosos e outros atos que atentam contra a dignidade da pessoa, atingindo seus valores e princípios. Pode também se expressar de forma mascarada, por meio da supervisão excessiva, críticas infundadas ao desempenho laboral e até mesmo por imposição de barreiras ou obstáculos ao exercício de direitos da pessoa assediada, conforme destaque nas páginas a seguir. São, em síntese, atos que correspondem à categoria de atentados contra a dignidade da(o) trabalhador(a).

Ainda sobre as ocorrências dos atos hostis no âmbito da UFBA, apresento, adiante, 4 tabelas contendo a frequências de atos hostis contra os(as) respondentes, extraídas do questionário on line. Vale destacar que no corpo do referido instrumento de coleta de dados, as situações caracterizadoras de assédio moral foram elencadas numa única tabela, perfazendo um total de 54 condutas, onde a maioria foi extraída da literatura sobre o tema (Leymann, 1999; Einarsen, 2005; Hirogoyen, 2006), e outras foram incluídas por mim com base nas situações mais frequentemente relatadas nos cursos, eventos e

palestras que ministrei sobre o tema, todas relacionadas à realidade laboral de servidores(as) docentes e TAEs em Universidades. Para fins de análise, no entanto, optei, a exemplo de Nunes (2011), por organizar as respostas seguindo as 4 categorias criadas por Hirigoyen (quais sejam: deterioração das condições de trabalho, isolamento e recusa de comunicação, atentado contra a dignidade, violência verbal, física e sexual), todas já destacadas no capítulo dois deste livro, mas com as minhas adaptações.

**Tabela 3** – Frequência das situações da categoria  
deterioração proposital das condições de trabalho

Situações	Freq%	Diariamente	Semanalmente	Mensalmente	De vez em quando	Nunca
Retiraram sua autonomia de trabalho;	Freq %	28 9,7%	32 11,1%	39 13,5%	60 20,9%	128 44,6%
Sonegaram ou esconderam informações úteis para a realização de suas tarefas;	Freq %	52 18,1%	31 10,8%	27 8,7%	68 23,6%	109 37,9%
Contestaram sistematicamente suas decisões;	Freq %	11 3,8%	30 10,4%	28 9,7%	12 4,1%	206 71,7%
Criticaram seu trabalho de forma injusta ou exagerada;	Freq %	63 21,9%	20 6,9%	52 18,1%	103 35,8%	49 17%
Privaram você do acesso aos instrumentos de trabalho (telefone, computador, etc);	Freq %	11 3,8%	10 3,4%	18 6,2%	47 6,3%	201 70%
Retiraram o trabalho que normalmente lhe compete;	Freq %	38 13,2%	46 16%	57 19,8%	83 28,9%	63 21,9%
Deram-lhe permanentemente novas tarefas;	Freq %	72 25%	98 34,1%	57 19,8%	45 15,6%	15 5,2%
Atribuíram-lhe tarefas inferiores às suas competências;	Freq %	13 4,5%	09 3,1%	28 9,7%	97 33,8%	140 48,7%
Atribuíram-lhe tarefas superiores às suas competências;	Freq %	38 13,2%	43 14,9%	16 5,5%	08 2,7%	182 63,4%
Pressionaram você a não fazer valer seus direitos;	Freq %	17 5,9%	26 9%	40 13,9%	82 28,5%	122 42,5%
Criaram obstáculos ao exercício de seus direitos (descanso, afastamento para qualificação, férias, etc)	Freq %	8 2,7%	19 6,6%	10 3,4%	179 62,3%	71 24,7%
Apagaram ou omitiram informações sobre sua contribuição ou participação em determinadas tarefas;	Freq %	12 4,1%	18 6,2%	96 33,4%	141 49,1%	20 6,9%
Atribuíram-lhe, contra sua vontade, trabalhos perigosos;	Freq %	7 2,4%	12 4,1%	26 9%	46 16%	196 68,2%
Atribuíram-lhe tarefas incompatíveis com a sua saúde;	Freq %	26 9%	19 6,6%	12 4,1%	44 15,3%	186 64,8%
Causaram danos em seu local de trabalho;	Freq %	9 3,1%	12 4,1%	21 7,3%	65 22,6%	180 62,7%
Deram-lhe deliberadamente instruções impossíveis de executar;	Freq %	29 10,10%	32 11,1%	7 2,4%	96 3,4%	123 42,8%



Não levaram em conta recomendações de ordem médica;	Freq %	38 13,2%	62 21,6%	26 9%	77 26,8%	84 29,2%
Induziram você ao erro.	Freq %	68 23,6%	52 18,1%	104 36,2%	30 10,4%	33 11,5%

Fonte: dados primários

Como dito, além das 14 situações constantes da lista de Hirogoyen, acrescentei mais 4, perfazendo um total de 18 situações. Os dados acima revelam que um número significativo de participantes da pesquisa pode ser caracterizado como vítima de assédio moral, visto que são inúmeras as condutas que foram assinaladas como vivenciadas semanal ou diariamente no ambiente de trabalho.

Conforme destaca a literatura (Hirigoyen, 2006; Barreto, 2005), as situações de deterioração das condições de trabalho podem ser causadas por condutas diversas, tais como as que emergiram como as mais assinaladas pelos(as) participantes, a saber: “deram-lhe permanentemente novas tarefas”, com 56,1% das respostas deste quesito; seguida da situação “induziram você ao erro”, com 41,7% e “não

levaram em conta recomendações médicas”, com 34,8% das respostas a este tipo de ação. Além destas, a situação “retiraram o trabalho que normalmente lhe compete”, sinalizadas 84 vezes, o que corresponde a 29,2% das respostas à situação.

Todas estas respostas confirmam a ocorrência e a frequência do assédio moral no âmbito da UFBA, indicando que não somente as situações mais assinaladas são responsáveis pela deterioração das condições de trabalho que, segundo a OIT (2019) deveria ser decente, mas as outras ações que, embora tendo sido assinaladas em menor percentual são tão deletérias à saúde quanto as demais, a exemplo da situação “apagaram ou omitiram informações sobre sua contribuição ou participação em determinada tarefa” (que teve 10,3% de respostas afirmando que sofrem isto diária ou semanalmente) e a situação descrita como “criaram obstáculos ao exercício de seus direitos”, com 9,3% de respostas a este item, o que demonstra que tanto os percentuais mais elevados como os de menor incidência deve ser objeto de conhecimento e

de adequada intervenção, até porque aqueles quesitos em que se assinala como mensalmente ou raramente, se não prevenidos institucionalmente poderão se tornar ainda mais frequentes e, com o tempo, desaguar no conceito de assédio moral.

De acordo com Nunes (2011, p. 148), “as situações elencadas nesta categoria tem como principal objetivo fazer a vítima parecer incompetente”, gerando, tanto para ela como para as pessoas que estão a sua volta, sensações desagradáveis que, ao longo do tempo, vão deteriorando as condições de trabalho e minando a motivação da vítima em seguir laborando no referido setor ou na própria organização.

Em consonância com as situações relatadas na tabela, as falas a seguir retratam, com mais detalhes, algumas experiências das(os) participantes com práticas assédio típicas da deterioração proposital das condições de trabalho:

O grupo que dominava e ainda domina o departamento dificultou ao máximo a minha ida para o pós-doutorado, mesmo eu tendo conseguido uma bolsa em uma prestigiada fundação de apoio à pesquisa e

em uma área que o curso e o departamento só tinham a ganhar. Mas, por conta do autoritarismo da chefe e de suas aliadas, **fizeram de tudo para eu não exercer o direito de me qualificar**, argumentaram que tinha uma ordem na fila, que não era a minha vez, etc etc. Acontece que eu estava lá há anos e nunca organizaram essa fila de forma correta, transparente e justa. E se o departamento tinha direito a um professor substituto, porque fizeram tanta questão de me prejudicar, se nós, docentes temos o direito à qualificação e formação continuada? Para resumir, perdi a bolsa e a oportunidade e o departamento também perdeu com isso. Tempos depois, liberaram outra docente para um doutorado que ela levou mais de 6 anos para terminar e isso não foi visto como prejuízo ao departamento. Mas isso faz parte das panelinhas universitárias, umas podem mais que outras, não há isonomia (E06Docente).

Eu era sempre muito demandado para tudo. Fazia meu trabalho e o trabalho da coordenadora. E do coordenador anterior também, e do que veio antes do segundo. Sempre foi assim. Aí quando o colegiado estava se preparando para a vinda do MEC o bicho pegou. Eu tinha que trabalhar redobrado para preparar atas, checar programas de disciplinas, documentos do curso, etc. **Então me deram tarefas que não eram da minha competência, além de coisas impossíveis de se serem executadas em curto espaço de tempo e ainda me pediram que não agendasse férias porque tinha que dar conta.** Então fiquei mais de um semestre trabalhando

feito um louco enquanto o corpo docente todo foi viajar e curtir suas férias. Mas o técnico ficou trabalhando feito um burro de carga...(E01TAE)

Eu mal tinha assumido o cargo, ainda estava me inteirando das coisas, me adaptando e tal. Aí a técnica que tinha um cargo de supervisão no setor chegou para mim, na presença de outra colega que depois saiu de lá porque não suportava as investidas dela, e disse assim: “aqui você tem que se virar, querida, pois se passou no concurso é porque sabe fazer o serviço e vai ter que provar competência”. E **não me dava qualquer instrução e ainda dava piadinhas quando eu cometia algum erro**. E diariamente quando ela chegava já ia logo dizendo algo assim: “não pense que ninguém vai te ensinar nada, você tem que se virar”. Com isso, ia se gerando um clima ruim no ambiente, a **ponto de esconder informações, não me permitir usar o computador da sala dela ou a impressora nova**, enfim...E assim foi ao longo do meu estágio probatório, **eu não tinha paz, não tinha acesso aos equipamentos, era um inferno**. Eu chorava todos os dias porque sabia que estava sendo avaliada por ela e pelo docente, que era meu chefe na verdade, mas deixava tudo sob o comando dela. E ela, técnica como eu, foi quem me fez passar os piores dias da minha vida laboral (E15TAE).

As narrativas acima se referem a várias situações

que emergem da tabela anterior, quais sejam: criação de obstáculos ao exercício de direitos, no primeiro caso; atribuição de tarefas superiores à competência do servidor e instruções impossíveis de executar, no segundo caso; sonegação de informações úteis ao desempenho da função, indução ao erro e privação de instrumentos necessários à realização das tarefas, no terceiro caso. Valendo sublinhar que, no primeiro e terceiro casos, tanto as assediadoras como as assediadas são mulheres, sendo que, no primeiro o tipo de assédio é misto e no terceiro é de natureza vertical descendente, praticado por uma técnica que desempenhava a função de supervisora, revelando assim, que em muitos casos os atos hostis não se explicam com base nas clássicas desigualdades de gênero, já que as relações de poder assimétricas e desiguais também podem ocorrer de forma intragénerica, isto é, entre pessoas que compartilham o mesmo gênero, o que desconstrói, em certa medida, a ideia de que as mulheres sempre estarão no polo passivo da relação violenta. O que coincide com a realidade que eu e outras docentes vivenciamos no departamento feminista

onde laborei, visto que além de serem exclusivamente mulheres as autoras dos atos hostis, os alvos dos assédios também o eram, à exceção de um docente gay.

De acordo com Nunes (2011, p. 175), nestes tipos de situações “o agressor pretende isolar e deixar a vítima numa espécie de exílio interior, pois neste contexto é mais prático e fácil isolar a pessoa de quem se quer se livrar”. Conforme Hirigoyen (2006), este tipo de conduta evita que a vítima compartilhe o que está acontecendo com outros colegas e/ou se queixe das práticas abusivas, obtendo algum grau de solidariedade entre as(os) colegas.

Ainda segundo Nunes (2011, p.175), o silêncio dos(as) colegas de trabalho, ao tomar conhecimento ou mesmo presenciar algum tipo de hostilidade recorrente por parte do(a) assediador(a) contra a vítima ou conjunto de vítimas, “pode ser considerado, também, como uma autodefesa, por partes deles, haja vista que, caso algum se solidarize, este pode ser um novo alvo para o agressor ou também pode ser influência do próprio agressor”.

Ainda no contexto dos atos hostis que se relacionam

com o chamado assédio moral profissional, a literatura também fala em situações que promovem o isolamento ou a recusa de comunicação com a vítima, conforme descritas na seguinte tabela:

**Tabela 4** – Frequência das situações da categoria isolamento e recusa de comunicação

Situações	Freq %	Diariamente	Semanalmente	Mensalmente	De vez em quando	Nunca
Interromperam você constantemente;	Freq %	29 10,1%	44 15,3%	128 44,6%	80 27,8%	08 2,7%
Não dialogaram com você;	Freq %	62 21,6%	18 6,2%	33 11,5%	160 55,7%	05 1,7%
Comunicaram-se com você somente por escrito;	Freq %	34 11,8%	62 21,6%	69 24%	22 7,6%	100 34,8%
Recusaram todo contato com você, inclusive visual;	Freq %	42 14,6%	29 10,1%	19 6,6%	106 36,9%	196 68,2%
Colocaram você separado(a) de colegas;	Freq %	52 18,1%	23 8%	18 6,2%	14 4,8%	180 62,7%
Ignoraram sua presença, dirigindo-se apenas aos outros(as);	Freq %	22 7,6%	32 11,1%	48 16,7%	101 35,1%	84 29,2%
Proibiram colegas de lhe falar;	Freq %	03 1,5%	11 3,8%	0 0	0 0	273 95,1%
Recusaram seus pedidos de reunião ou de acesso a informações;	Freq %	36 12,5%	48 16,7%	62 21,6%	102 35,5%	39 13,5%
Suas opiniões e pontos de vista foram sistematicamente ignorados;	Freq %	48 16,7%	62 21,6%	33 11,5%	101 35,1%	43 14,9%
Excluíram você de festejos ou celebrações realizadas no setor;	Freq %	0 0	7 2,4%	4 1,3%	28 9,7%	248 86,4%
Impediram você de representar o setor em eventos internos ou externos, mesmo quando sua expertise ou currículo tinham aderência temática;	Freq %	0 0	4 1,3%	9 3,1%	48 16,7%	226 78,7%
Impediram sua participação em composição de bancas ou comissões importantes.	Freq %	0 0	7 2,4%	4 1,3%	103 35,8%	173 60,2%



Fonte: dados primários

Os dados referentes a tabela supra evidenciam que um número significativo de participantes esteve exposto a práticas de atos hostis que tem como objetivo isolar a vítima, criando situações que dificultam e/ou anulam qualquer possibilidade de comunicação entre a mesma e os(as) demais colegas, ou entre ela e o(a) próprio(a) assediador(a), visto que são inúmeras as condutas que foram assinaladas como vivenciadas semanal ou diariamente no âmbito de nossa Universidade.

Conforme destaca diversas autorias (Hirigoyen, 2006; Nunes, 2011; Fanes, 2015; Cardoso, 2020), as situações de isolamento e recusa de comunicação se expressam através de condutas diversas, tais como as que foram majoritariamente assinaladas pelos(as) participantes, a saber: “suas opiniões e pontos de vista foram sistematicamente ignorados”, com 38,3% das respostas deste quesito; seguida da situação “comunicaram-se com você somente por

escrito”, com 33,4% e “recusaram seus pedidos de reunião e/ou de acesso à informação”, com 29,2% das respostas a este tipo de ação. Além destas, a situação “interromperam você constantemente”, sinalizadas 73 vezes, o que corresponde a 25,4% das respostas à situação, dentre outras.

Confirmando os dados estatísticos da tabela supra reportada, as falas adiante registram algumas situações vivenciadas pelos(as) participantes, tanto docentes como TAEs, todas relacionadas com práticas assediadoras prototípicas do isolamento e da recusa de comunicação. Vejamos:

**A minha presença era sempre ignorada por todas elas**, mas sobretudo pelas que ocupavam cargos de chefia. Nas reuniões colegiadas muitas vezes **minhas opiniões sequer eram consideradas e nunca constava em ata**. Às vezes eu dizia uma coisa e outra colega dizia a mesmíssima coisa, só que em outras palavras, mas o que ela falava tinha valor, era considerado e até elogiado, mas eu me sentia como se fosse um fantasma, ninguém me via, ninguém me enxergava. Então chegou um tempo que eu nem mais ia para essas reuniões, aí a coisa mudou, pois a chefia começou a implicar comigo, mandando indiretas através de e-mails, dizendo que tinha gente desfalcando o quórum, que era regimental

a obrigatoriedade de ir às reuniões. E era algo recorrente, quando eu não era ignorada era hostilizada (E04Docente).

No departamento tinha um colega que **nunca era convidado para participar de bancas de TCC**, mesmo ele sendo o que mais produzia sobre temas que eram frequentemente estudados pelos alunos. Em geral ele era chamado para palestrar em eventos e bancas fora da UFBA, mas no curso de [mencionou o nome do curso] ele não tinha prestígio algum porque não fazia parte das panelinhas. E ele sempre tratava muito bem os colegas, os servidores e até mesmo os estudantes. Aí teve um dia que eu perguntei a uma colega o porquê daquele tratamento, e ela me disse que não sabia ao certo, mas que era melhor não mexer naquele vespeiro senão ia sobrar para mim. E sobrou. **Anos depois eu passei a ser colocada na geladeira**, como se diz, e para falar a verdade, não sei direito nem o motivo de me tratarem assim, talvez tenha sido porque eu quis saber demais sobre um problema que todo mundo achava normal e eu percebia como uma injustiça. Ou **talvez por eu ser uma mulher preta, pode ser**. Então a pessoa somente se dá conta depois de muito tempo que está sendo preterida pelos colegas, isolada, esquecida, porque é algo sutil, algo velado, quando a gente da fé já aconteceu (E05docente).

**Ela tinha a mania de jogar para mim todas as atribuições que eram dela, mas eu era o subordinado, não é?** E como o próprio diretor da unidade dizia, quando tinha reunião de congregação: “os técnicos estão aqui para nos servir”. Só

que a gente não é escravo, não é? Temos as nossas funções e os docentes tem as deles, e quem ocupa cargo de chefia nem sempre quer aprender a fazer seu papel, porque pensa assim: “tem um técnico aí para isso”. E é assim em todas as unidades praticamente, porque eu já conversei com colegas que dizem que o coordenador do curso existe somente no papel, porque eles é quem fazem o trabalho todo. Então eu comecei a dizer que estava me sentindo sobrecarregado, adoeci, tirei licença, comecei a tomar remédio, quando me dei conta, estava com depressão. **E quando voltei da licença médica notei que ela e o vice coordenador nem olhavam mais na minha cara, só mandavam e-mails pedindo para fazer isso e aquilo, ou deixavam bilhetes em minha mesa e nada de conversar mais comigo, como se eu tivesse culpa por ter adoecido (E09TAE).**

Eu pensava que por estar trabalhando junto da administração superior, [menciona o nome da Pró Reitoria onde estava lotada] teria melhores condições de trabalho e tudo seria mais leve do que nos setores de atendimento direito aos alunos, onde costuma ter muitas demandas diferentes ao longo do dia. Mas não é bem assim. Eu tô lotada num ambiente que é mais confortável, não resta dúvida, onde faço um trabalho burocrático que exige muita atenção e eu gosto muito do que faço. Acontece que por eu ser uma pessoa que não se envolve em disputas políticas, nem dentro e nem fora da Universidade, não participei da campanha para a reitoria, fiquei quieta, porque já sei como é, né?

**Aí eu passei a ser meio que isolada, ignorada pelos colegas que gostam deste tipo de movimento.** Então eu senti na própria pele, já que eu conheço este assunto, participei de curso de formação, assisti palestras sobre assédio, etc. Eu senti claramente que meu chefe e alguns colegas do setor não gostaram de eu não ter vestido a camisa, não ter me manifestado publicamente e **começaram a me tratar com frieza, mal me davam bom dia durante a campanha e até mesmo depois, mudaram muito comigo.** Muito mesmo. E com o tempo notei que **eu solicitava informações importantes para a realização do meu trabalho e não respondiam, eu perguntava algo no grupo zap e ninguém dizia nada, enfim.** E assim eu vou levando, mas foi assédio sim porque durou um bom tempo e não tinha motivo para aquilo, eu nunca faltei com minhas responsabilidades, só pode ser represália por eu não ter me envolvido politicamente (E18TAE).

As passagens acima retratam, com riqueza de detalhes, algumas vivências de servidores(as) docentes e técnicos(as) com atos hostis categorizados como práticas de isolamento e recusa de comunicação. As duas primeiras falas são de docentes. A primeira indica que não havia isonomia no tratamento dado pela chefia e também por colegas às docentes do setor, visto que a vítima de assédio

menciona que, além de ser ignorada e ter suas opiniões desconsideradas, quando outras pessoas defendiam as mesmas ideias eram acolhidas e até elogiadas. A situação relatada demonstra que havia favorecimento a membros de grupos e que o alvo era explicitamente aquela pessoa que não era parta da hegemonia e cuja presença era ignorada, mas a ausência também era punida.

Ou seja, o ânimo de prejudicá-la, ao que me parece, era tão inequívoco que ao comparecer às reuniões de colegiado era invisibilizada deliberadamente, mas ao optar por não mais comparecer, como forma de se proteger do sofrimento impingido, passava a ser alvo de indiretas e, portanto, continuava enredada no ciclo dos assédios por condutas diversas. Tal situação não me é estranha, visto que também passei por algo semelhante e vi colegas passando pelo mesmo, pois não foram poucas as vezes em que uma coordenadora chegava na reunião de departamento e cumprimentava nominalmente todas as pessoas presentes, inclusive a representação estudantil, e me ignorava completamente, de forma deliberada e violenta.

Na segunda fala, a docente relata que por ter buscando compreender as razões de práticas de assédio contra outro docente que, segundo ela, era preterido e isolado pelos demais membros do departamento, embora fosse o mais produtivo e mais destacado em determinado assunto, passou a ser, ela própria, alvo de atos hostis, sendo, segundo as palavras dela, “colocada na geladeira”, isto é, não mais incluída em nada que dissesse respeito ao desenvolvimento da carreira e, portanto, aos elementos que contribuiriam para sua progressão.

No caso em tela, a vítima sofreu represálias por tentar desnaturalizar condutas negativas contra outro colega, afirmando, ainda, que os atos hostis contra ela foram se dando de forma sutil e lentamente, a ponto de serem imperceptíveis de imediato, mas que depois de um tempo lhe caiu a ficha. Estas condutas de isolamento, seja por inveja de quem tem um currículo robusto ou por perseguição a quem se mostra solidário a outro(a) colega que está sendo alvo de assédio, conforme testemunhado pela participante e depois vivenciado por ela mesma,

constituem, segundo Freitas (2001, p. 12), “uma maneira de dizer sem usar as palavras, e como nada foi dito, nada pode ser repreendido”. É, portanto, uma forma perversa e violenta de relacionamento no ambiente laboral, visto que, segundo Leymann (1999 apud Nunes, 2011, p. 172), **“tem como intuito destruir as redes de comunicação da vítima como um meio de persuadi-la a abandonar o emprego”** (grifei).

Nos dois últimos relatos desta categoria de assédio, os(as) servidores(as) técnicos(as) apontam que vivenciaram situações de recusa de comunicação ou de comunicação apenas por escrito, sendo que o primeiro destaca atos negativos de mais de uma categoria ao longo de um período, a exemplo do excesso de trabalho e atribuições de tarefas que não eram de sua função, associados a recusa de contato, ainda que visual. Sua fala expõe ainda que adoeceu em virtude das situações vivenciadas e, após ter exercido o direito de licença saúde, ao retornar, seguiu sendo assediado, agora por coordenadora e vice que, segundo disse, passaram a contatá-lo apenas através de e-mails.



No caso em comento, a pessoa que narra aponta que realizava o seu trabalho e o da coordenadora que, em suas palavras “era coordenadora apenas no papel”. A prática da super exploração de servidores(as) técnicos(as) é bastante recorrente em diversas IES, sendo que, somada a isto tem as atribuições de tarefas que não são da sua competência.

Em pesquisa realizada na UFSC, Nunes (2011) constatou, através de relatos diversos que, por exigência de coordenadores de cursos – de graduação e pós-graduação – assim como dos(as) próprios(as) docentes, muitos(as) servidores(as) são tratados(as) como se fossem secretários(as) particulares dos referidos atores acadêmicos, sendo bastante comum que coordenadores(as) se utilizem de seu poder para “pedir coisas pessoais que não condizem com o trabalho que elas [as servidoras técnicas] devem executar” (Nunes, 2011, p. 166).

A última narrativa, também de uma servidora técnica, traz práticas de isolamento e recusa de comunicação decorrentes do seu não envolvimento em campanha eleitoral para sucessão da reitoria. Sua narrativa mostra que

tanto a chefia imediata como os(as) colegas do setor não aceitaram bem o fato de ela ter optado por não participar “do movimento” e, neste caso, ela, que diz ter informações sobre assédio moral a partir de cursos e palestras que participou, considera ter sido alvo de assédio moral, visto que após a referida campanha todas as pessoas mudaram com ela, não lhe cumprimentando e tampouco respondendo suas mensagens no grupo (de whatsapp). Afirma que foi vítima de assédio por se recusar a participar de envolvimento político no seu da instituição.

Vale ressaltar que no âmbito das Universidades, notadamente em período de campanha, é bastante comum as divisões internas, onde muitas vezes os conflitos se agigantam. No entanto, a literatura vai destacar que não constitui assédio eventuais discordâncias ou disputas políticas em torno de ideias, no entanto, no caso relatado, foi a mudança na forma de se relacionar, inclusive com isolamento e recusa de comunicação que foi interpretada, de forma acertada pela vítima, como prática de assédio moral.

Tais condutas evidenciam uma particularidade do assédio moral perpetrado no âmbito universitário, qual seja, as disputas de poder que se dão de forma assimétrica e desigual entre grupos hegemônicos e contra-hegemônicos, de modo mais contundente em períodos de eleição, o que também afeta as pessoas que não aderem a nenhum dos lados da disputa, conforme aconteceu com a referida participante da pesquisa. Neste caso, o não se posicionar clara e explicitamente a favor de um grupo pode desagradar a ambos, sendo que, a depender do setor e das preferências predominantes, manter o distanciamento pode significar recusa a determinado projeto político, havendo como consequência a represália explícita ou implícita, conforme ocorre na maioria dos casos de assédio, onde, segundo a literatura, o desequilíbrio de poder vai gerar muito mais prejuízos e efeitos negativos para a pessoas que se encontra em situação minoritária ou em flagrante desigualdade frente ao grupo (Heloani, Freitas; Barreto, 2005; Ventura, 2015; Omena, 2018).

A tabela a seguir também apresenta a frequência

das condutas hostis relacionadas à categoria atentando contra a dignidade do(a) trabalhador(a).

**Tabela 5** – Frequência das situações da categoria atentado contra a dignidade

Situações	Freq %	Diariamente	Semanalmente	Mensalmente	De vez em quando	Nunca
Fizeram insinuações para lhe desqualificar;	Freq % 28 9,7%	16 5,5%	12 4,1%	103 35,8%	128 44,6%	
Fizeram gestos de desprezo diante de você;	Freq % 52 18,1%	29 10,1%	44 15,3%	99 34,4%	63 21,9%	
Desacreditaram você diante dos colegas, superiores ou subordinados;	Freq % 13 4,5%	27 9,4%	35 12,2%	61 21,2%	151 52,6%	
Espalharam rumores a seu respeito;	Freq % 54 18,8%	24 8,3%	30 10,4%	78 27,1%	101 35,1%	
Atribuíram-lhe problemas psicológicos;	Freq % 34 11,8%	39 13,5%	18 6,2%	43 14,9%	153 53,3%	
Foi hostilizado(a) no retorno de licença saúde	Freq % 18 6,2%	27 9,4%	4 1,3%	22 7,6%	216 75,2%	
Questionaram sua situação de saúde enquanto estava de licença	Freq % 8 2,7%	32 11,1%	43 14,9%	20 6,9%	184 64,1%	
Enviaram mensagens com cobranças de trabalho enquanto estava em licença médica	Freq % 10 3,4%	28 9,7%	12 4,1%	18 6,2%	219 76,3%	
Zombaram de suas deficiências ou características físicas;	Freq % 2 0,7%	4 1,3%	0 0	4 1,3%	277 96,5%	
Imitaram ou caricaturaram você;	Freq % 24 8,3%	10 3,4%	8 2,7%	29 10,1%	216 75,2%	
Foi submetido a sarcasmo ou alvo de “brincadeiras” de mal gosto;	Freq % 48 16,7%	27 9,4%	13 4,5%	72 25%	127 44,2%	
Criticaram sua vida privada;	Freq % 28 9,7%	10 3,4%	22 7,6%	43 14,9%	184 64,1%	
Zombaram de suas origens ou nacionalidade;	Freq % 12 4,1%	10 3,4%	4 1,3%	30 10,4%	231 80,4%	
Implicaram com suas crenças religiosas ou convicções políticas;	Freq % 30 10,4%	18 6,2%	8 2,7%	54 18,8%	177 61,6%	
Atribuíram-lhe tarefas humilhantes;	Freq % 2 0,7%	4 1,3%	2 0,7%	8 2,7%	271 94,4%	
Injuriaram você com termos obscenos ou degradantes.	Freq % 0 0	12 4,1%	2 0,7%	4 1,3%	269 93,7%	

Associaram sua imagem a ideias ou ideologias com as quais você não concorda.		18 6,2%	12 4,1%	10 3,4%	32 11,1%	215 74,9%
--	--	------------	------------	------------	-------------	--------------

Fonte: dados primários

As frequências acima apresentadas colocam em relevo as situações de assédio moral ocorridas na UFBA relacionadas a práticas atentatórias à dignidade dos(as) servidores(as) docentes e TAEs. Estas práticas, segundo a literatura (Hirigoyen, 2006; Nunes, 2011), se expressam através de boatos, “brincadeiras”, insinuações, imitações ofensivas, gestos de desprezo, atribuições de doenças, críticas infundadas, dentre outras.

O número de participantes que informaram ter sido submetidos(as) a atos hostis diariamente ou semanalmente, apontam que este tipo de assédio é bastante comum no trabalho na UFBA e precisa ser conhecido para ser adequadamente prevenido e devidamente enfrentando.

As situações que atentam contra a dignidade dos(as) trabalhadores(as) se manifestam de inúmeras formas e por meio de condutas diversas, conforme as que

foram majoritariamente assinaladas pelos(as) participantes, a saber: “fizeram gestos de desprezo diante de você”, com 28,2% das respostas deste quesito; seguida da situação “espalharam rumores a seu respeito”, com 27,1% e “atribuíram-lhe problemas psicológicos”, com 25,3% das respostas a este tipo de ação. Tais condutas apontam para formas de tratamento desumano e degradante, que agredem a autoimagem das pessoas, sua honra subjetiva e objetiva, além de reforçar estigmas e preconceitos relacionados a vários aspectos das identidades humanas.

Além destas, a situação “foi hostilizado no retorno da licença médica”, sinalizada 45 vezes, o que corresponde a 15,6% das respostas e “implicaram com suas crenças religiosas e convicções políticas”, sinalizada 48 vezes, correspondendo a 16,6%, são igualmente preocupantes, visto que demonstram a dificuldade de reconhecimento do direito ao cuidado com a saúde e à tolerância e respeito para com as diferentes crenças e adesões políticas.

Corroborando os dados mencionados na tabela em apreço, algumas falas merecem destaque por não

somente falarem de números, mas de experiências concretas dolorosamente vivenciadas pelos(as) participantes:

Fiquei sabendo que, na minha ausência, colegas professores, principalmente os do grupo majoritário, composto por pessoas que sempre tiveram privilégios em tudo, pois formam maioria nas votações que deliberam sobre cursos com pró labore, viagens, eventos, afastamentos, participação em comissões, etc, contrariados com uma posição que tomei diante de uma questão administrativa, **passaram a imitar minha voz, que é anasalada, e a zombar de mim, me botando apelidos e tudo mais. E todos riram de mim na presença da representação estudantil.** Isto me deixou profundamente triste e com vontade de me retirar do referido setor, pois é uma condição fisiológica que eles deveriam, ao menos, respeitar. (E05docente)

Por conta da minha orientação sexual [trata-se de uma pessoa homossexual] e talvez também pela minha cor, pois sou um negão gostoso com muito orgulho, **sempre fizeram ou tentaram fazer “brincadeirinhas” comigo** em diversos setores por onde passei ao longo desses anos na UFBA. No início eu achei que era uma tentativa de integração ou de entrosamento, né que fala? Então eu achei inocente e relaxei, não dei bola a princípio. Mas depois, quando **começaram a espalhar boatos sobre mim** eu fiquei revoltadíssimo, pois de repente, assim do nada, todo mundo me perguntava se

eu fazia programa, se gostava de swing e coisas assim. E tanto trabalhadores terceirizados como outros técnicos me falaram que meu nome circulava em vários grupos, acho que de whatsapp, não sei, só sei que foi ofensivo, me agrediu emocionalmente, pois ainda que eu fizesse isso, mas eu não faço, viu? não seria da conta de ninguém, já que diz respeito a vida privada da pessoa, não é assim? Cadê que dizem nada sobre meu trabalho? Eu sou um servidor assíduo, chego cedo no trabalho, cumprio com minhas tarefas, dou conta das minhas atribuições, não desrespeito ninguém, nunca tive problema com professor ou aluno, todos gostam de mim...Mas **eu fui alvo de preconceito sim, tenho plena consciência disso.** Eu só não sabia que tinha a ver com assédio. Mas isso faz um tempão, pois é de hoje que eu passo por essas coisas aqui na UFBA (E10TAE).

Quando eu voltei da licença, por motivos de saúde, **tomei conhecimento que minha chefe comentava com as pessoas sobre minha situação e dizia para outras docentes que eu era depressiva,** que desde sempre ela percebeu **que eu era lerda,** que não tinha coragem para nada, que ela não tinha sorte de pegar servidor disposto e que sabe tudo, etc. E ficava me comparando com outros que já passaram pelo local ou com servidores que trabalhavam noutras unidades onde amigas dela eram coordenadoras. Isso me magoou muito, porque se ela teve acesso ao meu processo de licença, se viu o código da doença, fosse lá qual fosse, não tinha nada que comentar com colegas. Eu achei falta



de ética da parte dela e também falta de empatia e humanidade. Me senti exposta, julgada, ofendida mesmo. E isso é assédio, não tem outro nome (E13TAE).

Os relatos acima indicam práticas hostis relacionadas à imitação, zombaria, “brincadeiras” de mal gosto, disseminação de boatos e atribuição de problemas psicológicos a servidores(as) docentes e técnicos, além de comparação entre pessoas em virtude da maior ou menos destreza na realização de tarefas. Tratam-se de atentados à dignidade de quem passa por este tipo de exposição e merece ser evidenciado, questionado e desnaturalizado por meio de ações institucionais que visem à prevenção e enfrentamento adequado de tais práticas.

O servidor técnico que relata sobre as brincadeiras, que inicialmente ele considerava inocentes, revela aquilo que a literatura chama de aspectos processuais do assédio, ou seja, o ciclo que vai do mais sutil ao mais explícito, dentro de um tempo que pode variar conforme o contexto e a reação da vítima. Autores diversos (Einarsen et al, 2003; Freitas et al, 2008; Hirogoyen, 2006 e Nunes 2011) destacam

que tais comportamentos hostis se iniciam de modo imperceptível ou mesmo incompreensível pelas vítimas, até se converterem em algo mais explícito e visível, que tem o condão de humilhar, desqualificar e até desnortear o alvo, visto que o objetivo final é fazer com que a pessoa peça para sair do setor ou da própria instituição.

Segundo Nunes, estribado em Hirogoyen (2006), trata-se, em regra, de uma prática de gestão por injúria, “na qual os gestores submetem seus funcionários os tratam de forma maldosa com insultos, injúrias e maus-tratos” (Nunes, 2011, p. 166)

**Tabela 6** – Frequência das situações da categoria violência verbal, física ou sexual

Situações	Freq %	Diariamente	Semanalmente	Mensalmente	De vez em quando	Nunca
Ameaçaram você de violência física;	Freq %	0 0	2 0,7%	0 0	2 0,7%	283 98,6%
Agrediram você fisicamente;	Freq %	4 1,3%	0 0	0 0	14 4,8%	268 93,3%
Gritaram com você;	Freq %	47 16,3%	53 18,4%	29 10,10%	118 41,1%	40 13,9%
Invadiram sua vida privada;	Freq %	24 8,3%	52 18,1%	56 19,5%	93 32,4%	62 21,6%
Seguiram você na rua;	Freq %	4 1,3%	7 2,4%	22 7,6%	5 1,7%	249 86,7%
Assediaram você ou lhe agrediram sexualmente (gestos ou propostas);	Freq %	9 3,1	4 1,3%	4 1,3%	10 3,4%	260 90,5%
Foi alvo de intimidações (apontaram o dedo para você, bloquearam seu caminho)	Freq %	10 3,4%	12 4,1%	4 1,3%	52 18,1%	209 72,8%

As frequências referidas na tabela supra apresentam situações ocorridas no âmbito do trabalho na UFBA que tem relação com a categoria violência verbal, física ou sexual, conforme a última das 4 classificações de Hirigoyen (2006). As condutas relacionadas a esta categoria se expressam de várias formas, tais como ameaças de violência, violência física propriamente dita, ainda que de natureza leve, tais como empurrões ou batidas de porta na cara, ou por meio de gritos ou importunações que extrapolam o ambiente institucional, tais como “telefonemas noturnos ou cartas anônimas” (Hirigoyen, 2006 apud Nunes, 2011, p. 196). Tais atos, pelo que se pode ver, são mais fáceis de serem identificados pelas vítimas, visto que exigem condutas mais explícitas por parte dos(as) agressores(as).

A quantidade de participantes da pesquisa que informaram estarem ou já terem sido submetidos(as) a esta categoria de atos hostis diariamente ou semanalmente, é menor do que as demais categorias já apresentadas em

outras tabelas; ainda assim, a ocorrência é preocupante, pois os atos negativos que chegam a este limite podem ter começado há bastante tempo e de forma velada, além do que envolvem, muitas vezes, vias de fato e outras formas de violências que já foram tipificadas em lei como crimes ou contravenções penais. Destarte, este tipo de assédio, embora menos comum, também acontece no trabalho na UFBA e precisa ser identificado para que seja adequadamente prevenido e devidamente enfrentado.

As situações que apontam para ocorrência de violência física, verbal ou sexual no âmbito do trabalho na UFBA, devidamente assinaladas no questionário online foram, majoritariamente, as seguintes: “gritaram com você”, com 34,7% das respostas deste quesito; seguida da situação “invadiram sua vida privada”, com 26,4% e “foi alvo de intimidação”, com 7,5% das respostas a este tipo de ação. Tais condutas podem ser sugestivas de que outros tipos de assédio, a exemplo do assédio sexual, que já vem ocorrendo e que foi se agravando paulatinamente no âmbito laboral. Afinal, e de acordo com Freitas (2001), o assédio

sexual tem estreita relação com o assédio moral, seja porque a resistência ao primeiro pode gerar represálias que culmina com o segundo, ou o segundo se manifesta como uma forma de se desqualificar a pessoa assediada, havendo sempre um elemento de ofensa moral na agressão sexual.

De todo modo, seja qual for a etapa ou o contexto em que estes atos acontecem, o fato é que eles, a exemplo dos demais, constituem formas de assédio moral que precisam ser erradicadas ou ao menos minimizadas, visto que, como qualquer outro ato hostil, gera danos à pessoa a quem é endereçada e à instituição como um todo, com repercussões atuais e/ou futuras na própria sociedade.

Para finalizar, convém registrar algumas falas que caracterizam as expressões deste tipo de assédio moral no cotidiano da UFBA, e cujos impactos geram uma série de prejuízos para as vítimas, familiares e comunidade acadêmica em geral:

O colega costumava vir embriagado pro trabalho, pois já tinha muitos anos de casa e era uma pessoa muito bem relacionada, tinha até ocupado vários cargos de assessoria e tudo mais. Um dia ele chegou

e, do nada, pegou meu celular e começou a vasculhar. Eu percebi e achei que ele tinha pego por engano. Mas não foi. Aí pedi para ele me devolver e ele simplesmente não devolveu. Quando eu me dirigi até ele para tomar meu celular, **ele veio com tudo pra cima de mim, puxou meu braço com toda força e botou o dedo na minha cara, dizendo o seguinte: “você pensa que está falando com quem sua piriguete?” Então eu comecei a me tremer e a chorar**, suplicando para ele me soltar. Foi na hora que entrou um professor e chamou outras pessoas e fizeram ele me soltar e me entregar o celular. Aí, desde esse dia, eu tive que ficar sempre alerta e vigilante, pois todos os colegas só diziam que ele era gente boa, que foi um mal momento, que não ia mais acontecer, que isso só aconteceu porque ele estava bêbado, enfim. **Eu não entendi nada, porque para mim o ocorrido foi grave demais, mas tive que ficar na minha, porque ele tinha prestígio, tinha as costas largas como se diz. E eu era quem? Ninguém!** Somente uma servidora no segundo ano do estágio probatório e dependente de uma boa avaliação da chefia e de manter boas relações com a equipe do setor, que era área administrativa. E assim fiquei por um longo período, pisando em ovos, com medo até de uma batida de porta, até que saí de lá para vir pro setor onde estou (E12TAE).

Só falava gritando, seja com alunos, com técnicos ou com outros professores, menos com terceirizados porque eu acho que ele sequer enxergava aquelas pessoas como seres humanos. Mas era assim que

ele se comportava o tempo todo. Aí eu assumi a chefia de departamento, já que ninguém queria e um grupo de colegas me estimulou a assumir e já fui logo sendo advertido por uma colega veterana de que ele era autoritário, mas talvez comigo, por eu ser homem, seria diferente, ele não iria me agredir. **Mas ele me gritou e tentou me agredir em duas reuniões de departamento consecutivas.** Era uma situação desagradável porque ele não tinha paciência, queria tudo do jeito dele, não queria entregar planos de curso e cadernetas que a coordenação pedia, já que íamos receber visita do MEC. Aí eu fui falar das nossas responsabilidades, deveres funcionais como docentes e tudo mais, e **ele partiu gritando e insinuando que ia me bater.** Os colegas o detiveram, mas na reunião seguinte ocorreu praticamente a mesma coisa. Mas eu me mantive firme, se ele visse seria de homem para homem. (E16docente).

As falas acima apresentam duas experiências com atos hostis no ambiente laboral. A primeira teve como alvo uma servidora técnica administrativa e segunda um docente que ocupava cargo de chefe de departamento. A técnica foi alvo de violência verbal, física e patrimonial, visto que seu colega, que costumava frequentar o trabalho de forma ébria, se apossou de seu aparelho celular e não pretendia devolvê-

lo, chegando a agredi-la após a sua insistência em reaver o bem móvel que lhe pertencia.

Na referida situação, chama a atenção o flagrante desequilíbrio de poder entre ambos, e não somente em termos de força física, mas de tempo de serviço na Universidade, de prestígio entre colegas, visto que o agressor, apesar da gravidade do fato, teve a conduta justificada, e também em termos de gênero, pois se tratava de uma mulher que foi agredida por um homem no local de trabalho e, desde a ocorrência do episódio, passou a viver em alerta permanente, até que saiu do setor. Na sua fala consta que a mesma temia pela sua integridade, e considerou o ato totalmente absurdo, mas nada fez porque dependia de aprovação no estágio probatório e da manter boas relações com o conjunto dos colegas. Isto revela o que a literatura destaca como desequilíbrio de poder (Hirigoyen, 2006; Nunes, 2011; Cardoso, 2020; Silva, 2021), e, neste caso, o poder sequer era formal, já que ele não detinha, na ocasião, qualquer cargo de chefia, mas tinha influência e prestígio entre os membros da unidade.



No segundo caso, mesmo a vítima sendo ocupante de cargo de chefia, e compartilhando com o assediador a mesma identidade de gênero que, segundo a colega veterana o blindaria de ataques e do autoritarismo do agressor, verifica-se a ocorrência de atos hostis relacionados à ofensa verbal e a tentativa de violência física, não consumada por conta da intervenção de terceiros. Aqui, tem-se um exemplo do assédio moral interpessoal de natureza vertical ascendente, isto é, do subordinado para com o superior hierárquico, valendo mencionar que, em regra, costuma ser praticado contra mulheres em posições de poder, ou contra autoridades que são membros de grupos historicamente discriminados, como negros, indígenas, lgbs, etc (Hirigoyen, 2006; Fanes, 2015).

Ambas as condutas, como é possível perceber, ocorreram na presença de terceiros e, não obstante, ficaram restritas ao referido local, o que fortalece a tese da subnotificação dos assédios no âmbito das Universidades, notadamente nas instâncias competentes para sua apuração e resolução.

O quadro a seguir traz uma síntese das situações hostis que emergiram, com maior frequência, das respostas obtidas pelo questionário, conforme as 4 categorias desenvolvidas por Hirogoyen (2006):

**Quadro 3:** síntese das subcategorias com maior frequência

<b>Deterioração proposital das condições de trabalho</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deram-lhe permanentemente novas tarefas.</li> <li>• Induziram você ao erro.</li> <li>• Não levaram em conta recomendações médicas.</li> <li>• Retiraram o trabalho que normalmente lhe compete.</li> </ul>
<b>Isolamento e recusa de comunicação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suas opiniões e pontos de vista foram sistematicamente ignorados.</li> <li>• Comunicaram-se com você somente por escrito.</li> <li>• Recusaram seus pedidos de reunião e/ou de acesso à informação.</li> <li>• Interromperam você constantemente.</li> </ul>
<b>Atentando contra a dignidade</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fizeram gestos de desprezo diante de você.</li> <li>• Espalharam rumores a seu respeito.</li> <li>• Atribuíram-lhe problemas psicológicos.</li> <li>• Foi hostilizado no retorno de licença médica.</li> <li>• Implicaram com suas crenças religiosas e convicções políticas.</li> </ul>
<b>Violência verbal, física ou sexual</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gritaram com você.</li> <li>• Invadiram sua privacidade.</li> <li>• Foi alvo de intimidação (dedo em riste e bloqueio do caminho).</li> </ul>

Fonte: dados primários

Além das categorias acima mencionadas, outras situações e comportamentos hostis não listadas no questionário foram registradas pelos(as) participantes através das perguntas abertas do formulário, conforme passo a expor:

Descumprimento do regimento da Universidade no que diz respeito às normas que determinam eleição secreta nas escolhas de chefia de departamento, cujo sigilo visa garantir a proteção das pessoas votantes de represálias por suas escolhas (P45).

Pressão política de todo jeito, sobretudo em período de eleições presidenciais no Brasil ou para reitoria da UFBA (P102).

Articulações e manobras de autoproteção de grupos que usam a Universidade para fins particulares, inclusive com o silêncio cúmplice de muitos gestores (P32).

Práticas recorrentes de teleassédio, principalmente agora no período da pandemia, quando estamos exaustos e sem horário definido de trabalho, já que ninguém respeita os horários de descanso (P05)

Conduta abusiva e antiética das pessoas que tem cargo e somente usam a lei e as regras institucionais contra quem não

participa da sua panelinha acadêmica ou política (P252).

Exploração excessiva do trabalho dos técnicos, dos professores substitutos e até dos bolsistas em proveito de coordenadores e chefes que não cumprem seus deveres e de professores efetivos que os mais variados privilégios e pegam menos disciplinas (P49).

Questões que deveriam ser tratadas no colegiado do curso sendo decididas em outras esferas, inclusive por pessoas que não compõem a comunidade do curso, mas tem mais poder do que quem realmente bota a mão na massa (P144).

Falta de ética no trato da coisa pública, com ausência de transparência em decisões institucionais e descumprimento das regras legais, inclusive na organização de eventos e nos convites a políticos que não agregam nada para formação profissional dos estudantes (P82).

Banalização do uso de processos administrativos disciplinares com vistas a perseguir desafetos e total omissão perante casos que deveriam efetivamente ser apurados (P61).

Lentidão deliberada no andamento de processos, com prejuízos para as partes, principalmente para estudantes que tem urgência em se formar (P55).

Tratamento desigual entre servidores técnicos e docentes, muitas vezes desprezando quem mais se capacita em

favor de militantes (P16).

Naturalização de irregularidades para que as mesmas pessoas se mantenham no poder em várias instâncias da Universidade (P20).

Criação de todo tipo de obstáculos quando um técnico deseja se capacitar, principalmente se tiver que reduzir a carga horária ou pedir afastamento das funções (P87).

Intimidação por chantagem contra servidores técnicos em estágio probatório (P93).

Manobras e esquemas que só favorecem quem já detém poder ou é parte de panelinhas, desestimulando a participação nas decisões e a rotatividade de membros da comunidade acadêmica nas instâncias decisórias (P80).

Falta de resolutividade ou de soluções justas diante das denúncias de assédio, gerando ainda mais descrédito nas instâncias de decisão e mais medo e desconfiança na hora de denunciar (P26).

Perseguição de quem faz críticas ao que está errado e propõe mudanças na cultura da instituição (P04).

Ocupação dos melhores espaços físicos por quem tem o privilégio de ter amizade com quem comanda a UFBA (P85).

Manobras nas disputadas sindicais com exclusão de quem não tem poder político e

econômico para participar das disputas ou mesmo ganhar uma eleição (P208).

Falta de transparência na distribuição de bolsas de pesquisa ou de extensão, mesmo com o aprimoramento de editais internos (P261).

As situações acima representam uma amostra de condutas negativas e preocupantes registradas pelos(as) participantes da pesquisa como práticas de assédio moral no âmbito do trabalho em Universidade. O volume de informações é muito mais amplo e daria uma lista ainda mais extensa. Considerando que algumas exemplificações se repetem e/ou dialogam entre si, optei por registrar as mais críticas e intrigantes do ponto de vista da inobservância das normas éticas ou de direito público a fim de que as mesmas sejam objeto de reflexão e, principalmente, de intervenção institucional, mormente em caráter preventivo.

Tais condutas, embora não listadas nos questionários/protocolos e na maioria das pesquisas sobre o tema, merecem, a meu ver, uma atenção especial, visto que podem constituir, a depender da frequência,

intencionalidade, direcionalidade e durabilidade, não apenas práticas de assédio interpessoal, mas de assédio moral organizacional, uma vez que retratam, sem sombra de dúvidas, comportamentos e ações que conflitam com as mais elementares normas de direito administrativos e seus princípios constitucionais, haja vista que esta pesquisa versa sobre assédio no setor público, tomando como objeto de análise a realidade da UFBA.

Ainda sobre condutas não listadas no rol constante do questionário on line, destacaria, com base em minha própria experiência, já que informei se tratar também de uma pesquisa autoetnográfica, os seguintes aspectos/condutas/comportamentos que também constituem expressões de assédio moral, inclusive organizacional, não previstas na literatura, mas que merecem atenção das pesquisas sobre assédio moral no trabalho em Universidade e também da gestão acadêmica, pois deterioram as condições de trabalho, atentam contra a dignidade da vítima, promovem isolamento e recusa de comunicação (Hirigoyen, 2006), além de gerarem revolta, adoecimento e outras consequências cujos

impactos não há como aquilatar a curto e médio prazo. São elas:

- sonegação de informações requeridas inúmeras vezes sobre questões relacionadas ao curso, e cujo teor, por ser público, deveria estar disponível no site do bacharelado, da unidade e/ou da IES;
- criação de obstáculos ao acesso a documentos úteis e/ou necessários ao exercício de direitos (tais como atas de reuniões de departamentos, de colegiado de curso – de graduação e pós-graduação - e de congregação sobre deliberações acerca de comissões de acompanhamento ou formação de GT sobre questões de assédio envolvendo as pessoas solicitantes, de reuniões com a Ouvidoria e/ou com a própria Reitoria da IES, todas relacionadas à mesma problemática);
- ausência de respostas a requerimento relacionados à mediação de conflito solicitado pelas vítimas junto à Ouvidoria da IES;
- ausência de resposta a consulta técnica, realizada junto à Ouvidoria, com vistas a sanar dúvidas acerca de carga horária de docente questionada enquanto esta estava de licença médica;
- importunação por parte da



coordenação, via e-mails e whatsapp, durante o exercício da licença médica, com cobranças de informações já enviadas anteriormente;

- criação casuística de regras informais ou sem a devida transparência, no âmbito da pós-graduação, com vistas a excluir docente do direito de representar o curso em evento nacional, incorrendo em inobservância da isonomia entre pares;
- criação casuística de regras informais ou sem a devida transparência, no âmbito da graduação, com vistas a impedir divulgação de eventos sobre assédio moral na página do curso e demais redes sociais, cujas senhas a coordenação do curso tinha monopólio, incorrendo em inobservância da isonomia entre pares;
- eleição de colegiado de pós-graduação sem a devida observância das regras do edital e sem qualquer atendimento às informações solicitadas;
- alteração das regras de eleição para composição de colegiado de pós-graduação sem a devida publicação e com a comissão eleitoral sendo composta pelas mesmas pessoas que se candidatam;
- exclusão de docente, sem prévia comunicação, de banca de tese para cuja qualificação e supervisão de tirocínio jogo papel relevante e

decisivo na formação do(a) discente, tanto que parte do que sugeriu foi incorporado ao texto do aluno;

- deliberação no âmbito de grupo de pesquisa sobre matéria que deveria ser decidida no colegiado de curso, visto que regimentalmente cabe ao pleno decidir e não a apenas uma parte de seus membros em grupos de interesses comuns;
- deliberação departamental, sem a devida fundamentação, visando excluir docente de composição de banca de concurso em área na qual tem expertise ou ministrou todos os componentes;
- exclusão de docente de lista on line dos membros do curso sem qualquer comunicado ou justificativa formal e prévia;
- recusa de divulgação de atividade docente, de interesse dos membros do curso, nas redes sociais e no site oficial do curso, do qual a coordenadora tem monopólio e faz triagem seletiva das notícias que circulam, assim como onde, quando e como;
- invisibilização ou total apagamento das trajetórias e contribuições de docentes que fizeram parte do curso, inclusive em eventos comemorativos de sua história;
- uso do e-mail institucional para desqualificar docente solicitante de

acesso a informações funcionais;

- saída da chefia de departamento de grupo de whatsapp do referido setor após a entrada de docente que a mesma não aprecia, imediatamente após a solicitação de informações sobre cancelamento de seleção para substituto;
- inclusão em edital de seleção de substituto de disciplinas já atribuídas a docente em licença médica, sem que esta tenha conhecimento prévio e já tenha confirmando o retorno às aulas;
- hostilidade coletiva a docente em retorno de licença médica, após esta pedir informações sobre disciplinas que lhe foram retiradas, sem seu conhecimento prévio;
- recusa coletiva de realização de reunião on line para oportunizar a participação de docente com mobilidade reduzida, em virtude de queda previamente comunicada ao conjunto das colegas;
- omissão de informações, no texto de atas departamentais, sobre pontos de pauta solicitados por docentes, assim como sobre suas ponderações;
- boicote coletivo à gestão de colegiado recém-eleita após 45 dias de acefalia do curso, quando nenhuma discente se dispôs a ocupar tal função;
- ausência de apreciação de demandas

estudantis por parte de comissão específica de processos que, além de não cumprir suas atribuições tampouco respondeu às solicitações da coordenação, inviabilizando a deliberação sobre os mesmos;

- engavetamento de pedido de apuração de assédio moral por parte da unidade correcional, sem qualquer justificativa e/ou comunicado prévio à requerente, não obstante a expectativa gerada em face da abertura de processo eletrônico no sistema Sipac pela autoridade responsável;
- articulação silenciosa, junto a outras unidades, com vistas à retirada de professora do seu departamento de origem, sem que a mesma tenha formulado qualquer pedido formal no referido sentido, dentre outras tantas condutas abusivas cujas comprovações são abundantes e formais, não obstante algumas delas se encontrem em poder de quem promovia/promove os atos hostis e/ou de quem tinha o dever/competência de apurá-los<sup>6</sup>.

---

6 Além das inúmeras solicitações não atendidas de retificação do conteúdo de atas não fidedignas e em dissonância com o teor das gravações na RNP. Sem olvidar do envio “equivocado”, por parte da diretora de unidade, de um processo de remoção (por motivo de saúde) ao setor de ocorrência das agressões, quando o correto seria preservar a vítima de assédio até ulterior decisão, a fim de prevenir represálias após os assédios terem sido reportados à Ouvidoria, à Pró Reitoria competente e à própria unidade de Correição, dentre outros aspectos que geraram mais sofrimento, desgaste e injustiças contra quem já se encontrava em situação de vulnerabilidade física e emocional.

Quanto aos aspectos acima, cabe fazer um parêntesis para dizer que a gestão pública de um modo geral, e a gestão das Universidades em particular, precisam se pautar por uma ética do cuidado (Flores et al, 2021), com vistas a evitar a banalização das práticas assediadoras e a revitimização, via violência institucional, de quem já está/ esteve exposta(o) a diversas formas de atos hostis sem a devida e adequada resposta institucional, não obstante se tratar de caso reportado a várias instâncias e envolvendo um número significativo de pessoas, inclusive colegas que ocupavam função importante junto ao gabinete da reitoria.

Por isso, segundo Gilligan (1985), a ética do cuidado, enquanto um modo de se comportar - na relação com o(a) outro(a) – visa o fortalecimento dos vínculos, implicando não somente a aplicação de regras e princípios, mas a apreciação do contexto, das corresponsabilidades, das relações e das necessidades específicas dos sujeitos, notadamente dos mais vulnerabilizados. Assim, para esta perspectiva ética, “os conceitos morais de maior importância

são os de atenção, responsabilidade e relações interpessoais, basicamente porque observam que esquecemos a nossa fragilidade humana” (Valdés, 2008, p. 77, tradução minha).

Dito isto, e após a descrição e análise dos dados referentes às ocorrências de assédio na UFBA, passo ao tópico seguinte que versa sobre os tipos de assédio mais reportados por servidores(as) TAEs e docentes, com base nos dados levantados acerca da característica da direcionalidade.

#### **4.3.1 Tipos de assédio, segundo a direcionalidade, contra TAEs e docentes**

Ao apreciar as respostas dos(as) 25,5% de participantes que afirmaram já ter vivenciado ou estar vivenciando experiências de assédio moral no trabalho na UFBA<sup>7</sup>, procurei identificar a natureza destes assédios tomando por base a característica da direcionalidade, o que

---

7 Conforme tabelas número x, 73 servidores(as) afirmaram que já sofreram ou ainda estavam sofrendo, à época da pesquisa, práticas de assédio moral no âmbito da UFBA. Destes, 68% são TAEs (ou seja, 50 pessoas) e 32% são docentes (23 pessoas), perfazendo um total de 25,4% dos(as) respondentes.

nos permite identificar o status institucional de quem pratica os atos hostis e classificá-los conforme se trate de assédio moral vertical descendente, vertical ascendente, horizontal ou misto, conforme já detalhado no capítulo primeiro desta obra, à luz da literatura especializada.

As tabelas a seguir nos ajudam a visualizar frequências e percentuais relacionados aos assédios praticados contra TAEs e docentes respectivamente, segundo a direcionalidade. Valendo lembrar que servidores TAEs constituem um percentual de 68% das pessoas que afirmaram estar sofrendo assédio moral e servidores docentes constituem um percentual de 32%:

**Tabela 7** – Tipo de assédio, segundo a direcionalidade, contra TAEs

<b>Opções</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Vertical descendente	37	74, %
Vertical ascendente	0	0
Misto	4	8 %
Horizontal	9	18 %
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Os dados acima permitem afirmar que os(as) servidores(as) TAEs da UFBA participantes da pesquisa estiveram/estão mais expostos ao assédio moral vertical descendente do que a qualquer outro tipo, ou seja, prevalecem os atos hostis praticados por superiores(as) hierárquicos(as) de um modo geral, conforme 74% das respostas.

Tal resultado coincide com os achados da pesquisa de Lima Júnior (2020), realizada na própria UFBA exclusivamente com TAEs, e com outros estudos desenvolvidos em outras IES brasileiras (Nunes, 2011; Fanes, 2015; Cardoso 2020; Nóbrega, 2021), cujos dados revelam a predominância da mesma direcionalidade, qual seja, de superiores(as) hierárquicos contra pessoas que estão em posição subordinada. Apesar disto, vale pontuar que, no caso de TAEs, o assédio perpetrado por docentes que não ocupam cargos de chefia muitas vezes é lido como vertical descendente em razão da cultura organizacional que compartilha da crença – equivocada, diga-se de passagem – de que servidores(as) docentes são superiores a servidores(as) técnicos(as), o que aparece



com frequência nas falas de diversos(as) participantes e também na literatura, quando esta desenvolve análises críticas acerca das relações de poder estabelecidas entre ambas as categorias, considerando que até mesmo nos espaços de representatividade não há paridade na ocupação das cadeiras (Conselhos superiores, por exemplo) e os(as) servidores(as) TAEs tampouco podem concorrer às eleições para reitoria, visto que é cargo privativo de docentes.

No referido tipo de assédio as relações de poder assimétricas e desiguais estão bem delineadas, o que não significa dizer que os atos hostis serão percebidos de forma imediata, visto que, na maioria das vezes, a perseguição aparece travestida de atos de autoridade ou de atribuições do cargo, tais como supervisionar, ordenar, dirigir, orientar, corrigir, advertir, admoestar, ou mesmo como “modo de trabalhar”, gerando confusão na identificação de práticas violadoras de direitos dos(as) trabalhadores(as) e de diversas formas de discriminação e violências, dentre elas o próprio assédio moral que nem sempre visto como tal pela própria vítima ou por terceiros que compartilham o mesmo

ambiente laboral, conforme é possível perceber pela fala de um TAE adiante transcrita:

No começo eu achava que o pró-reitor estava apenas nervoso por causa do processo de separação judicial que ele estava enfrentando, conforme o mesmo comentou com outro professor que compareceu ao setor, na presença de outras pessoas. Então quando **eu presenciei ele gritar várias vezes com a colega que trabalhava diretamente com ele no gabinete**, imaginei que era por isso. Mas com o passar dos dias a coisa foi piorando. **E além de gritar com ela e dizer que não sabia como a UFBA não a descartava, foi sobrando para outros técnicos do setor também e tinha dias que aquilo virava um inferno.** Como eu era novato ali e praticamente não via, aproveitei o horário do almoço e assim que um colega saiu para fumar lá fora eu me dirigi a ele para saber o que estava acontecendo. Aí ele me disse assim: “não tá acontecendo nada de mais, o [e falou o nome dele] apenas está sendo ele, pois é assim que ele é, é o jeito dele trabalhar, de cobrar serviço, nada demais”. Aí

eu fiquei parado, pensando e disse que não achava normal, porque vi a técnica chorando várias vezes e não acho isso normal. Ai ele disse assim: “isso é porque ela é mulher, não aguenta receber uma reclamaçãozinha. Quem sabe ele chama outro para ocupar a função dela?” (E02TAE).

A fala acima revela o quão naturalizada é a cultura autoritária no âmbito da Universidade, chegando ao ponto de um docente que ocupa cargo de Pro Reitor falar aos berros com servidores(as) TAEs, notadamente com servidoras mulheres, e sua conduta ainda ser vista, por um servidor do gênero masculino, como algo normal ou como “o jeito dele trabalhar”. Tal visão reflete não somente a naturalização das assimetrias entre docentes e TAEs no ambiente laboral, mas também as desigualdades entre homens e mulheres que se estabelecem na sociedade em geral e reproduzem dentro de uma Universidade que conta com vários grupos de pesquisa que constroem conhecimento sobre questões gênero e diversidade e com um departamento denominado

feminista, mas cujas produções sequer são valorizadas e incorporadas às práticas de gestão dos vários níveis organizacional.

Ademais, a fala em comento revela aquilo que a literatura tem denominado de assédio moral como estratégia de gestão (Bradaschia, 2007; Nunes, 2011; Dantas, 2017; Omena, 2018), que constituem práticas de gestão baseadas em controle excessivo, cobranças abusivas e disseminação do medo, tudo com vistas à obtenção de entregas mais rápidas, conforme os prazos estabelecidos pela chefia, ou simplesmente com o fim de se impor sobre os outros na base do terror, o que dialoga com a literatura apresentada no primeiro capítulo, que trata das personalidades narcisísticas e autoritárias por trás das quais se escondem pessoas inseguras, incompetentes e egoístas.

Além do assédio vertical descendente, a tabela também evidencia, em segunda posição, o assédio moral horizontal (18%), quer dizer, aquele que é praticado por colegas da mesma categoria e, muitas vezes, de mesmo nível, o que também é preocupante, visto que, de acordo

com os relatos apresentados no tópico anterior, muitas práticas hostis foram perpetradas por e entre servidores(as) TAEs, cujas condutas se expressam, principalmente, por discriminações que, em geral, são baseadas em preconceitos e/ou intolerância às diferenças identitárias ou de grupos e às preferências políticas, religiosas, filosóficas, dentre outras.

Em número diminuto (8%) a tabela também revela a ocorrência do assédio misto, isto é, aquele praticado simultaneamente por chefias e colegas, sendo mais comum entre docentes e bastante visível em períodos de eleição, conforme já mencionado em falas anteriores.

Por fim, vale destacar que não houve registros de assédio moral vertical ascendente, qual seja, aquele que é praticado unicamente por pessoas subordinadas à eventual vítima. Assim, e após a referida descrição e análise relativas à situação dos(as) TAEs, passo agora, a apreciar as respostas dos(as) servidores(as) docentes quanto à mesma questão.

**Tabela 8** – Tipo de assédio, segundo a direcionalidade, contra docentes

<b>Opções</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Vertical descendente	7	30,4%
Vertical ascendente	1	4,3%
Misto	6	26,1%
Horizontal	9	39,1%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários

Com relação à categoria de docentes, os dados evidenciam que os(as) participantes da pesquisa que se declararam vítimas de assédio moral na UFBA estiveram expostos às quatro modalidades presentes na literatura, sendo que, diferentemente dos(as) TAEs, a maior exposição docente foi ao assédio moral horizontal, isto, aquele que é praticado por e entre colegas (39,1%), seguido do assédio moral vertical descendente (30,4%), isto é, o que advém dos superiores hierárquicos. Houve, portanto, um distanciamento, ainda que pouco significativo, daquilo que a literatura aponta como predominância entre os tipos de

assédio, qual seja, o assédio cometido por chefias contra subordinados, é dizer, o assédio moral vertical descendente.

Diante desta realidade, vale destacar, com base na literatura (Hirigoyen, 2006; Heloani, 2004) e nas pesquisas empíricas sobre o tema (Nunes, 2011; Lima Júnior, 2020), que o fato de haver muitas disputas entre grupos de docentes – especialmente entre os estabelecidos e os outsiders<sup>8</sup> - no seio dos departamentos e nos programas de pós-graduação principalmente, as práticas assediadoras se diluem um pouco mais, se comparada à situação dos(as) TAEs, atravessando praticamente todas as relações entre professores(as) e fazendo com que os atos hostis ora se manifestem através de condutas de seus(suas) superiores(as) hierárquicos(as) e ora se expressem por meio da nem sempre saudável convivência entre pares, demonstrando, com isto, que o poder predominante sobre (ou entre) esta categoria não é somente o poder formal, hierarquizado e institucionalizado,

---

8        Acerca das relações de poder e das desigualdades entre grupos, a obra intitulada “Os estabelecidos e os outsiders”, de autoria de Norbert Elias e John Scotson (2000) apresenta excelentes reflexões que ajudam a compreender as diversas formas de expressões das violências, discriminações exclusões sociais.

decorrente de ocupação de cargos diretivos, mas os micropoderes e suas inúmeras e complexas expressões e facetas, incluindo-se aí as competição por cargos, recursos para pesquisas e publicações (Caran et al, 2010), as articulações políticas, os interesses de grupos (Lima Júnior, 2020), as manipulações, manobras e condutas antiéticas, as violências naturalizadas, dentre outras manifestações das desigualdades estruturais e estruturantes presentes em nossa sociedade e mimetizadas no seio acadêmico, guardada as suas especificidades, conforme explicitado na obra *Homus Academicus*, de Pierre Bourdieu (2011).<sup>9</sup>

Em terceiro lugar entre as modalidades de assédio assinaladas por docentes, quanto à direcionalidade, vem o assédio moral misto (26,1%), isto é, aquele que é perpetrado simultaneamente por superiores(as) hierárquicos e colegas da mesma carreira ou nível, podendo haver, excepcionalmente,

---

9 O sociólogo francês Pierre Bourdieu, em inúmeros estudos publicados em diversos idiomas, mas, sobretudo, na obra *Homus Academicus* (2011), desenvolveu interessantes reflexões teórico-conceituais acerca das disputas internas ao campo acadêmico que, segundo o mesmo, possui regras próprias, além de *ethos*, *habitus* e capitais específicos a serem desenvolvidos e ou conquistados por meio de disputas diversas.



a participação de servidores(as) de outras categorias, a exemplo de TAEs que podem atuar, colaborativamente ou em conluio concertado, com docentes vinculados a grupos hegemônicos, conforme ilustra a passagem a seguir, compartilhada por uma entrevistada:

A minha experiência foi a seguinte. Eu trabalhei num determinado departamento durante muitos anos. Ajudei a abrir novos cursos, assumi muitas responsabilidades, inclusive tendo filhos pequenos, e fui ministrando uma grande quantidade de disciplinas, orientando, pesquisando, colaborando com a gestão, enfim, fiz de tudo. Porém, à medida que as coisas foram mudando, e foram chegando novos professores, eu fui envelhecendo e sendo preterida pelos meus pares que já não me convidavam para mais nada, nem mesmo para as confraternizações. Até que chegou um tempo que passei a ser criticada abertamente, e de forma deselegante, viu? pelos professores mais novos e até por alguns da minha geração que compartilhavam interesses acadêmicos ou mesmo políticos, não sei, com os que

chegaram depois. Então fui sendo escanteada, desprestigiada e minhas opiniões sequer eram ouvidas pelo pleno departamento. E não somente eu, tinha pelo menos dois docentes mais velhos que passaram pelo menos, ocorre que eles eram homens e eu acho que não sentiam tanto ou não revelavam sua insatisfação. **Mas eu notava que tanto as coordenadoras de graduação e pós, como as novas chefias, em conjunto com um grupo de professores jovens que formavam certa hegemonia, em parceria com uma servidora que era tratada por eles como comadre, passaram a se calar quando eu chegava. Então era uma coisa bem desagradável,** e só mais recentemente eu fui me dando conta de que isso era assédio moral, depois de uma palestra que assisti e passei a me interessar mais pelo tema. Sei que aquilo mexia comigo, com a minha autoimagem, com a trajetória que eu construí na UFBA, entende? Aí chegou um tempo em que eu estava bem isolada, pois os colegas se aposentaram eu comentei com uma professora amiga de outra unidade, e ela pouco a pouco foi me convencendo a sair de lá. E não é

que eu sei mesmo? Nunca registrei nada, nunca denunciei, e agora já falta pouco para eu me aposentar, mas confesso que esse tipo de coisa, envolvendo tantas pessoas de um mesmo setor, marcou minha vida profissional. Não guardo mágoas, mas por muito tempo, por muito tempo mesmo, gerou tristezas em mim (E03docente).

A narrativa acima apresenta não somente um exemplo, mas uma experiência concreta e traumática de manifestação de assédio moral misto, isto é, uma modalidade que engloba condutas hostis praticadas por um conjunto de agentes, dentre eles(elas), superiores(as) hierárquicos(as) e colegas das mesma profissão/função. No caso em tela, há uma particularidade, visto que inclui a participação de uma servidora técnica administrativa entre as pessoas que atuaram de maneira negativa frente a servidora docente que, após ter dado importantes contribuições ao setor, passou a vivenciar situações que, conforme sua narrativa, parecem articular, interseccionalmente, elementos de ordem intergeracional, com expressões de etarismo, e

desvalorização de trajetória, além de questões de gênero sutilmente mencionadas, visto que a docente faz referências ao preterimento a que ela foi exposta e destaca a situação de dois colegas homens em idêntica situação, mas cujas reações ela não soube precisar por conta das expectativas constantes nos scripts de gênero a que estes estão expostos e, portanto, adotam postura silenciosa frente às práticas que ela identifica como assédio.

A conduta dos colegas homens pode ser melhor compreendida à luz dos estudos sobre construções da masculinidade (Velo, 1996; Ceccarelli, 1997; Medrado, 1998; Saffioti, 2004) e também a partir das pesquisas sobre assédio que apontam a cultura machista como um fator que inibe e/ou dificulta a percepção dos atos hostis por vítimas do gênero masculino, uma vez que, segundo algumas pesquisas (Nunes, 2011; Heloani, 2005), os homens tem dificuldade de admitir que estão sofrendo assédio assim como de expor o que sofreram em decorrência de práticas hostis, ao passo que as mulheres, estatisticamente, verbalizam mais e também procuram, com maior frequência, a ajuda de

terceiros, inclusive de profissionais de saúde.

Destarte, convém destacar que tanto em termos de pesquisas, como para fins de intervenção institucional frente ao fenômeno em estudo, conhecer a realidade fática, as perspectivas das pessoas e a forma como se sentem diante das práticas de hostilidades laborais reiteradas, é de suma importância para a formulação de políticas de prevenção, enfrentamento e reparação, uma vez que a fala da docente acima transcrita menciona a aposentadoria como alternativa vislumbrada por ela para se livrar das condutas negativas, o que também aconteceu com uma colega minha de departamento, cuja aposentadoria foi antecipada, em 2022, com perda de 40% dos proventos, para, segundo ela “não enlouquecer”, o que, de certo modo, não é tão diferente do meu caso, pois tive que me retirar - via pedido de remoção por motivo de saúde – do mesmo setor, qual seja, um departamento feminista que abriga um curso de graduação cuja matriz curricular dialoga com a trajetória que construí durante décadas, mas o fiz para manter a sanidade mental, porém com inúmeros prejuízos para o desenvolvimento da

minha carreira na IES e para o próprio campo de estudos, no qual tenho sido, sem falsa modéstia, referência científica por conta de diversas e pioneiras produções, notadamente sobre a interface entre Gênero e Direito, Gênero e Poder, Gênero e Violência e Gênero e políticas públicas.

Por fim, a tabela em comento registrou, ainda, que ao menos uma pessoa, dentre os(as) 23 docentes que declararam ter vivido ou estar vivenciado situações de assédio moral na UFBA, foi vítima de práticas hostis em sua modalidade vertical ascendente, isto é, um assédio perpetrado por uma ou mais pessoas que se encontravam na condição de subordinados(as) da vítima. Embora incomum no setor privado, este tipo de assédio moral se manifesta no setor público em situações bem particulares, sobretudo quando pessoas oriundas de um grupo socialmente discriminados ocupam cargos de gestão (como mulheres, negros, lgbtquia+) e/ou quando um conjunto de administrados(as) não aceita, seja por derrota em eleição apertada ou outra motivação, serem chefiados(as) pela pessoa ocupante do cargo que, em virtude disto, passa a

ser alvo dos atos negativos praticados de baixo para cima, considerando o status institucional de quem assedia e de quem, em dado contexto, está exposto ao assédio.

Convém registrar, autoetnograficamente, que também já passei por isto juntamente com um colega docente que ocupou a posição de vice coordenador de curso de graduação na UFBA, quando fomos forçados a renunciar em face do boicote de colegas docentes e da representação estudantil que, embora não comparecessem às reuniões do colegiado de curso para compor quórum e contribuir com a apreciação de processos urgentes, compareciam às reuniões de departamento (convocadas para o mesmo dia ou para dias próximos), e que eram presididas por outras docentes com quem tinham relações de amizade, comadrio e/ou afinidades de natureza político-partidária, conforme registramos na Carta de Renúncia e seus documentos anexados.

Este tipo de assédio, convém registrar, visa não apenas inviabilizar o trabalho de gestão da(s) pessoas(s) assediada(s), mas construir falsas narrativas sobre

incompetências ou descompromisso para com a instituição, desqualificando pessoal e profissionalmente o alvo das práticas hostis. Ao fim e ao cabo, quem perde com este tipo de postura é a própria comunidade acadêmica, notadamente o corpo discente da IES, visto que os prejuízos decorrentes destas condutas reprováveis, quando há renúncia de cargo por parte das pessoas assediadas, geram atrasos nas rotinas acadêmicas e, conseqüentemente, afetam direitos elementares de estudantes requerentes que tem pressa para colar grau ou para obter qualquer benefício juridicamente disponível.

#### **4.3.2 Perfil dos(as) assediadores(as)**

Após tratar dos tipos de assédio moral segundo as características da direcionalidade, convém apresentar e refletir sobre o perfil das pessoas que praticaram os atos hostis, tudo com vistas a contribuir com os debates em torno da cultura organizacional e das relações de poder que a Universidade engendra e, por muitas vezes, naturaliza.



Nesta seção, portanto, os dados apresentam não apenas informações sobre o status institucional das pessoas que, segundo os(as) participantes, cometeram os atos hostis por elas vivenciados e/ou testemunhados, mas também informações sobre o gênero, o cargo e a quantidade de pessoas envolvidas nas condutas negativas, visando oferecer insumos para políticas institucionais.

Destarte, ao serem perguntados(as) sobre a origem dos comportamentos hostis, isto é, sobre quem praticou os assédios por elas/eles presenciados, as respostas foram as seguintes, em termos de frequência e percentualidade:

**Tabela 9** - Origem das ações e comportamentos hostis presenciados  
pelos(as) respondentes

<b>Opções</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem dos(as) respondentes</b>	<b>Porcentagem dos(as) pesquisados(as)</b>
Membros da alta administração	9	7,6%	3,1%
Docentes ocupante de cargo de direção, chefia, coordenação	63	53,8%	21,9%
Docentes não ocupantes de cargos de direção, chefia, coordenação	37	31,6%	12,8%
Servidores TAEs ocupantes de cargo de direção ou chefia	5	4,2%	1,7%
Servidores TAEs não ocupantes de cargo de direção ou chefia	2	1,7%	0,7%
Trabalhadores(as) terceirizados(as)	0	0	0
Pessoas externas à UFBA	1	0,8%	0,3%
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>	<b>40,5%</b>

Fonte: dados primários

A tabela acima traz dados relativos às respostas dos(as) participantes da pesquisa que, ao preencherem o questionário on line, afirmaram ter presenciado práticas de assédio moral na UFBA. Tal pergunta objetivava identificar as ocorrências de atos negativos em nossa Universidade e, conforme já foi exposto no tópico 4.3 do presente capítulo, 117 pessoas informaram já terem presenciados práticas de atos hostis contra diversos membros da comunidade acadêmica.

Assim, e de acordo com as opções listas na tabela, é possível perceber que os atos negativos observados pelos(as) respondentes foram perpetrados majoritariamente por docentes ocupantes de cargos de direção, chefia e coordenação (53,8%), seguidos de docentes que não ocupam nenhum dos referidos cargos, mas, segundo as respostas, agem de modo hostil e violento em suas relações, perfazendo um total de 31,6% das respostas ao quesito. Em terceiro lugar vem os membros da alta administração da Universidade, isto é, os(as) ocupantes de cargo de reitor(a) e vice-reitor(a), assim como de pró-reitores(as) e cargos

e funções de alto comando ou destaque no âmbito das instâncias máximas decisórias.

Em quarto lugar vem os servidores TAEs ocupantes de cargo de direção ou chefia, com 4,2%, seguidos de servidores TAEs não ocupantes de cargos diretivos, com 1,7%. Quanto aos trabalhadores(as) terceirizados(as), não houve indicação de ocorrência de assédio moral praticado por membros desta categoria, em qualquer de suas modalidades. Já com relação a pessoas externas à IES em apreço, houve um único registro de prática de atos negativos perpetrados por esta modalidade de agente. Valendo sublinhar que, em linhas gerais, e de acordo com as evidências apresentadas, a categoria de docentes é a que mais atua de forma negativa no âmbito da Universidade, seja ocupando cargos de direção e comando ou em suas relações entre partes e/ou com outros membros da comunidade UFBA.

As tabelas a seguir se referem a dados extraídos das respostas de quem afirmou ter vivenciado ou ainda estar vivenciando situações de assédio moral no trabalho em nossa Universidade. Assim, vale destacar que, enquanto

a tabela supra traz o total de pesquisados(as) que afirmaram terem sido “testemunhas” de atos hostis, as tabelas abaixo exibem informações das vítimas de assédio moral no trabalho na UFBA, sendo que a primeira apresenta o perfil funcional dos(as) assediadores(as) de TAEs e a segunda traz o perfil dos(as) agressores(as) de servidores(as) docente, conforme passo a expor:

**Tabela 10** - Origem das ações e comportamentos hostis perpetradas  
contra TAEs

<b>Opções</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem dos(as) respondentes</b>	<b>Porcentagem dos(as) pesquisados(as)</b>
Chefias	31	62%	10,8%
Colegas	9	18%	3,1%
Chefias e colegas	4	8%	1,3%
Docentes	6	12%	2,%
Subordinados	0	0	0
Pessoas externas ao setor	0	0	0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>17,2%</b>

Fonte: dados primários

Do ponto de vista do status institucional, os dados mostram que o perfil dos(as) assediadores(as) da categoria de TAEs na UFBA corresponde ao que já foi antecipado pelos tipos de assédio segundo a direcionalidade, ou seja, são pessoas que ocupam posições de poder e de superioridade hierárquica no contexto laboral e, portanto, tem autoridade sobre os(a) TAEs. Dito de outra forma, as evidências sugerem que as chefias imediatas (62%) são responsáveis pela maioria dos atos hostis contra servidores(as) técnicos(as) administrativos(as), sendo que outros(as) servidores(as), no caso seus(suas) colegas (18%) também são perpetradores de atos negativos no contexto laboral. Tais informações vão ao encontro da literatura especializada quando esta sustenta que o mais comum é o tipo de assédio praticado por superiores hierárquicos (Bradaschia, 2007; Nunes, 2011; Nunes, 2019).

Por outro lado, os dados também apontam que os TAEs também estão expostos aos assédios por parte de docentes que não ocupam cargos de direção (12%), ou quando ocupam agem de modo negativo em conjunto com

outros TAEs (8%), haja vista que, culturalmente, a categoria os(as) docentes é tida como superior a categoria dos(as) TAEs, o que faz com que o assédio vertical descendente se manifeste de forma repetida em diversas pesquisas sobre o tema, além do assédio moral misto, isto é, aquele que articula atos negativos perpetrados simultaneamente e/ou de forma concertada por chefias e servidores TAEs.

Vê-se, todavia, que não há registros, neste estudo, de assédio moral cometido de maneira vertical e ascendente contra servidores(as) TAEs que eventualmente se encontrem em posição de chefia. O que não quer dizer que não ocorra, mas não apareceram nos relatos da amostra que, por ser relativamente pequena, não contempla, de maneira censitária, a totalidade dos membros da referida categoria.



**Tabela 11-** Origem das ações e comportamentos hostis perpetradas  
contra docentes

<b>Opções</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem dos(as) respondentes</b>	<b>Porcentagem dos(as) pesquisados(as)</b>
Chefias	7	30,4%	2,4%
Colegas	9	39,1%	3,1%
Chefias e colegas	6	26,1%	2%
TAEs	0	0	0
Subordinados	1	4,3%	0,3%
Pessoas externas ao setor	0	0	0
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>7,8%</b>

Fonte: dados primários

No que concerne aos dados relativos a servidores(as) docentes, as evidências reafirmam o que já havia sido antecipado em outros tópicos, isto é, que em virtude das relações de poder assimétricas e desiguais que transversalizam todos os espaços e formas de comunicação e interação entre membros da referida categoria, independentemente de ocuparem ou não cargos de chefia na IES, temos que o número de pessoas que se afirmaram vítima de assédio perpetrados por colegas (39,1%) é bastante próximo do número de pessoas que alegaram estar sofrendo – ou terem sofrido - assédio moral praticado por superiores hierárquicos (30,4%), ou seja, tanto o poder formal como o exercício de outras formas de poder, influência e prestígio institucional operam no sentido de pavimentar o terreno no qual os atos negativos passeiam livre e impunemente.

Sem desprezar os dados, ainda que diminutos frente à amostra em apreço, vale destacar os números relacionados ao assédio praticado de forma mista (26,1%), pois este, em regra, é orquestrado – e eu diria que é urdido - através do consórcio entre chefias e colegas e, conforme

a literatura (Nunes, 2019), também contribui para minar a capacidade de resistência ou de resiliência da pessoa assediada, reforçando a perversidade das práticas de poder culturalmente aceitas ou naturalizadas no contexto laboral, especialmente no âmbito da UFBA, onde os(as) docentes estabelecidos(as) e/ou privilegiados(as) social e institucionalmente mandam e desmandam sem qualquer constrangimento.

Convém pontuar que os dados acima destacados, no que diz respeito aos TAEs, coincidem com aquilo que literatura especializada tem apresentado sobre as origens das agressões, colocando em relevo o fato de que a maior parte dos atos hostis advém dos superiores hierárquicos (Hirigoyen, 2006; 2009; Einarsen et al 2003; 2005; Freitas; Barreto; Heloani, 2003; Moraes, 2021). Já com relação à categoria de docentes, vê-se que os dados borram um pouco o padrão apresentado na literatura, visto que nesta pesquisa o assédio moral perpetrado por e entre colegas – isto é, a modalidade horizontal (39,1%) – superou a modalidade vertical descendente (30,4%), revelando, assim, algo que

Nunes (2011) já havia mencionado em seu estudo realizado na UFSC ao refletir sobre as relações de poder no mundo acadêmico, quando destacou que, em virtude da vetusta cultura organizacional universitária, muitos(as) docentes se envolvem em disputas desenfreadas para obter mais poder, reconhecimento e prestígio, o que, muitas vezes, implica em condutas antiéticas, abusivas, autoritárias e, conseqüentemente, violentas.

Assim, e além dos aspectos acima mencionados, foi solicitado aos(às) participantes que fornecessem informações acerca do gênero – assim como outras características - dos(as) perpetradores(as) do assédio moral que sofreram, resultando, de modo sintético, nas seguintes caracterizações:

**Tabela 11-** Gênero dos(as) assediadores(as), segundo as pessoas que presenciaram atos hostis

<b>Opções</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem dos(as) respondentes</b>	<b>Porcentagem dos(as) pesquisados(as)</b>
Mulheres	36	30,7%	12,5%
Homens	42	35,9%	14,6%
Homens e mulheres	39	33,3%	13,5%
Pessoa não binária	0	0	0
Outros	0	0	0
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>	<b>40,6%</b>

Fonte: dados primários

Conforme a tabela acima, os atos hostis presenciados pelos(as) respondentes do questionário foram praticados majoritariamente por pessoas do gênero masculino (35,9 %), sendo que as condutas negativas perpetradas por pessoas do gênero feminino aparecem em segundo lugar, com 30,7% de ocorrências. Ocorre que, a meu ver, este percentual é igualmente preocupante, uma vez que a diferença entre uns e outras é de 5,2%. Assim, e com base nas informações prestadas por quem “assistiu” uma série de atos negativos sendo praticados no âmbito da UFBA, pode-se dizer que a violência laboral denominada assédio moral

no trabalho vem sendo utilizada por membros da nossa comunidade acadêmica, independentemente do gênero, como ferramenta de gestão ou mecanismos de dominação e exclusão de servidores(as) de diferentes funções, gênero, idade ou tempo de serviço na instituição, conforme dados já relatados e devidamente analisados à luz das lentes teóricas nesta pesquisa adotadas.

Com relação ao gênero dos(as) perpetradores(as) de assédio moral, algumas pesquisas apresentam evidências de que os homens praticam mais atos hostis do que as mulheres (Andersson, 2001; Hirigoyen, 2001; Barreto, 2005; Lima Júnior, 2020), sendo que outras trazem resultados bastante semelhantes aos que estou revelando nesta pesquisa (Leymann, 1996; Salin, 2001; Hoel, Cooper e Faragher, 2001; Bonafons et al, 2008; Nunes, 2011), indicando que, em termos percentuais, a diferença entre os gêneros é mínima, ao contrário do que sucede como as práticas de assédio sexual no trabalho, onde predominam vítimas mulheres e agressores homens (Freitas, 2001; Pamplona Filho, 2005; Tarda, 2020; Mecwen; Pullen; Rhodes, 2021).

Segundo Bradaschia (2007, p. 104), “o fato é que a falta de uma metodologia única afeta a comparação entre pesquisas e resultados, além das possíveis diferenças culturais que há entre os grupos estudados”. Eu diria que outro elemento que justifica esta divergência é a ausência de perspectiva de gênero na maioria das pesquisas sobre o tema, além da ênfase em métodos quantitativos, o que oferece apenas respostas estatísticas que, sem dúvida, são úteis e importantes para se conhecer o fenômeno, mas insuficientes para evidenciar questões complexas e profundas como as relações de gênero assimétricas e desiguais, notadamente nos espaços laborais e nas universidades em particular. Eis, portanto, uma janela de pesquisa para cuja agenda tenho tentado contribuir em palestras e aulas sobre Gênero e Gestão Pública, Gênero e Estado, Gênero e Violência e, mais recentemente, sobre Ética, Sociedade e Universidade, além das produções científicas sobre Gênero, Estado e (des) Igualdades, onde abordo diversas esferas estatais, com ênfase no sistema de justiça, mas com reflexões que se aplicam, no que couber, ao campo científico e às universidades de um

modo geral.<sup>10</sup>

Na tabela a seguir apresento dados sobre o gênero dos(as) assediadores(as) segundo informações fornecidas pelos(as) respondentes que afirmaram terem sido ou estarem sendo vítimas de assédio moral no trabalho na UFBA, o que constitui uma amostra dentro da amostra, haja vista que, dos 278 participantes, apenas 73 afirmaram serem alvos de práticas hostis no seu setor de trabalho, conforme passo a expor:

**Tabela 12** - Gênero dos(as) assediadores(as), segundo as vítimas de atos hostis

Opções	Frequência	Porcentagem dos(as) respondentes	Porcentagem dos(as) pesquisados(as)
Mulheres	21	28,7%	7,3%
Homens	33	45,2%	11,5%
Homens e mulheres	19	26%	6,6%
Pessoa não binária	0	0	0
Outros	0	0	0
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>	<b>25,4%</b>

Fonte: dados primários

---

10 Cf. [https://www.academia.edu/62291301/G%C3%8ANERO\\_ESTADO\\_E\\_DES\\_IGUALDADES\\_Reflex%C3%B5es\\_Feministas\\_Volume\\_1](https://www.academia.edu/62291301/G%C3%8ANERO_ESTADO_E_DES_IGUALDADES_Reflex%C3%B5es_Feministas_Volume_1)



Como é possível perceber, os dados acima indicam que os assediadores do gênero masculino são maioria na UFBA, perfazendo um total de 33 respostas que apontam homens como praticantes de atos hostis (45,2%). Na segunda posição, vem as 21 respostas que identificaram as mulheres como assediadoras (28,7%), seguida dos dados revelam que há situações hostis em que homens e mulheres atuam conjuntamente em desfavor de colegas ou subordinados(os), perfazendo um total de 19 respostas, o que equivale a 26%.

Vale reparar que neste quesito há uma distância – ou mesmo diferença - entre o percentual de homens apontados como assediadores por quem presenciou atos hostis na UFBA e o percentual indicado por quem foi ou está sendo vítimas de assédio moral no trabalho, haja vista que, enquanto as pessoas que apenas testemunharam atos negativos identificaram um número relativamente próximo entre mulheres e homens assediadores(as), com distância de apenas 5% entre eles, as experiências concretas das vítimas revelam outro panorama, isto é, com 16% a mais de assediadores homens frente às assediadoras mulheres, ou

seja, os dados nos interpelam e nos convidam a pensar não somente sobre a continuidade da promoção de ações (in)formativas sobre o assédio moral e sua incidência cotidiana na UFBA, mas também em termos de outras metodologias que nos ajudem a elucidar as percepções de testemunhas e vítimas, considerando as discrepâncias ou equívocos, embora estas aparentes contradições também estejam presentes nas poucas pesquisas que registram e analisam as visões dos observadores(as) e/ou testemunhas de assédio, além das próprias vítimas em si.

Estes “achados” também destoam um pouco dos resultados da pesquisa do colega servidor Lima Júnior (2020), realizada na UFBA durante a pandemia da Covid-19, focando apenas nos servidores(as) TAEs. Em seus resultados, o referido pesquisador aponta que as mulheres assediam mais (31,5%), seguidas de homens (26,7%) que, conforme seus dados, estão em segunda posição. Porém, quando juntos, homens e mulheres assediam muito mais (41%), demonstrando, com isto, que os debates sobre relações de gênero, poder e gestão pública precisam ser

ainda mais aprofundados no âmbito de nossa IES, assim como os instrumentos que medem tais relações e seus impactos na vida laboral, a fim de oferecermos respostas mais apuradas e/ou mais próximas da realidade fática.

Vale destacar que esta não é uma crítica à metodologia adotada pelo colega e muito menos uma consideração que invalide os resultados de sua pesquisa, muito ao contrário, pois o que estou colocando é que tanto no meu, como no seu estudo e, de resto, na totalidade das pesquisas que compõem nossas referências bibliográficas, este é um debate que não guarda consenso e cujas perguntas de partida, assim como as técnicas de coleta de dados, precisam ser continuamente ajustadas ou renovadas, pois no caso da UFBA precisamos ainda evidenciar os assédios praticados pelas mulheres feministas, uma vez que temos um Departamento de Estudos de Gênero e Feminismo do qual tanto docentes como TAEs já se retiraram em virtude deste problema e cujo tratamento, por parte da Universidade, foi totalmente inadequado, sendo que nesta pesquisa eu evidencio a minha experiência, mas ela não é suficiente para

expor a rota crítica – diria até, a via crúcis – de outras(os) colegas que de lá se retiraram. O que exigiria um estudo específico e exclusivamente sobre o tema. Neste trabalho eu apenas estou dando visibilidade e retirando do silêncio historicamente imposto ou autoimposto por outras docentes e técnicas mulheres, mas é algo que, quando falamos de gênero e poder no campo da gestão não podemos passar ao largo.

Outro elemento que merece registro é o fato de que as respostas obtidas pelo colega Lima Júnior (2020) advêm da sua amostra total e não do número de pessoas que se autodeclararam vítimas de assédio moral no seu estudo. O que é bastante interessante, pois também nos ajudar a pensar sobre a utilização de múltiplos métodos na execução das pesquisas sobre o tema e na realização de uma investigação ainda mais ampla, de preferência censitária e com apoio efetivo, inclusive financeiro, logístico e humano, da parte da gestão superior de nossa Universidade, a quem compete produzir dados ou valorizar os dados disponíveis para melhor intervir na sua realidade.

O estudo de Lima Júnior (2020), a exemplo do meu, foi realizado em contexto bastante adverso – a pandemia da Covid-19 - e resultou em sua dissertação de mestrado profissional em Administração na UFBA, merecendo, sem sombra de dúvidas, todo o nosso reconhecimento e aplausos, visto que se tratou de uma pesquisa que apresenta um retrato em preto e branco da realidade dos TAEs em nossa IES. Já no meu caso, que comecei primeiro que ele – mais precisamente em 2018 – e somente estou publicando os resultados finais em 2024, convém registrar que isto se deu em face de eu ter passado por gravíssimas situações de assédio moral que me impossibilitaram até mesmo de avançar com a análise dos dados e a escrita final, uma vez que o simples fato de sentar diante do computador e me deparar com o conteúdo das entrevistas me disparava gatilhos que afetavam (e ainda afeta) minha saúde mental ou meu estado emocional.

De todo modo, e para além do gênero das(os) assediadores(as), também foi perguntado às pessoas que afirmaram terem sido alvo de assédio moral, sobre a cor/

raça/etnia e o número de participantes nas práticas dos atos hostis, havendo-se obtido o seguinte resultado:

**Tabela 13** - Cor/raça/etnia dos(as) assediadores(as), segundo as vítimas dos atos hostis

<b>Opções</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem dos(as) respondentes</b>	<b>Porcentagem dos(as) pesquisados(as)</b>
Preta	12	16,4%	4,1%
Parda	34	46,5%	11,8%
Branca	27	36,9%	9,4%
Indígena	0	0	0
Outros	0	0	0
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>	<b>25,3%</b>

Fonte: dados primários

As respostas oferecidas pelas vítimas de assédio moral na UFBA indicam que a maioria dos(as) assediadores(as) são pardos(as) (46,5%), seguidos das pessoas brancas (36,9%) e das pessoas pretas (16,4%), não havendo nenhum registro de assediadores(as) de etnia indígena ou e outras raças/corees ou etnias. Se tomarmos como base a metodologia do IBGE que categoriza como

negros a soma de pretos e pardos, então poderíamos afirmar que as pessoas negras constituem a maioria dos(as) assediadores(as) em nossa IES.

Estes dados, no entanto, precisam ser apreciados com bastante cautela, coragem e criticidade, levando em conta que a categorização in casu se pautou em informações oferecidas pelas vítimas e não pelas pessoas heteroidentificadas como agressores(as), ou seja, resultam de respostas dadas a partir das opções apresentadas no questionário on line e, portanto, podem se distanciar (ou não) da autodeclaração dos sujeitos assim classificados, até porque, segundo o IBGE, as categorizações relacionadas a raça/cor e etnia devem ser consideradas, no âmbito das pesquisas, inclusive científicas, conforme a autoidentificação. Portanto, deixo registrada, para fins de reflexão, a presente ressalva.

De todo modo, o objetivo da pesquisa não é obter uma resposta taxativa, peremptória, exaustiva ou conclusiva com relação ao quesito raça/etnia - ou a qualquer outra questão natureza identitária - mas apenas dispor de

um indicativo estatístico que sustente a tese de que tanto os(as) assediadores(as) como suas vítimas não são sujeitos universais, insípidos, inodoros, incolores e assexuados, como se costuma classificar o elemento água, por exemplo, mas pessoas reais e psicossocialmente complexas, com identidades e posicionalidades sociais, políticas e organizacionais diversas, além de serem marcadas - e até certo ponto diferenciadas - por inúmeros fatores de ordem identitária e por status institucionais que se interconectam de modo dinâmico e às vezes até contraditório, como raça, classe, etnia, gênero, idade, grau de escolaridade, cargo e função, dentre outros, o que faz com que a dinâmica do mundo laboral e as contradições que este engendra, borre e/ou ultrapasse fronteiras ideológicas e até mesmo teses científicas – além de certezas militantes! - que, não raro, colocam os sujeitos sempre em posições estáticas no contexto das relações e refregas sociais, dentre elas as relações que se dão no cada vez mais complexo mundo do trabalho, notadamente no setor público, onde se localizam as universidades federais, tal como esta que serviu de lócus



para a realização desta investigação.

Destarte, convém registrar que, mesmo sendo a UFBA uma Universidade onde as pessoas brancas ocupam, histórica e privilegiadamente, os cargos mais elevados no âmbito da administração central, onde, por exemplo, os homens de pele clara e olhos agateados (quando não são verdes ou azulados como o céu) tem posição absoluto destaque – vide o livro intitulado reitores da UFBA<sup>11</sup> - o fato é que, quando se trata do fenômeno do assédio moral no trabalho nesta organização, conforme dados já relevados no corpo deste estudo, este se manifesta não somente de forma vertical descendente, mas na forma mista e forma horizontal, no seio das quais pessoas de variados gêneros, classes, raças/etnias, idades e grau de instrução ocupam posições onde exercem poder, domínio e não raro, também contribuem com a violência laboral e sua perpetuação.

Assim sendo, apesar das relativas distâncias ou diferenças em termos percentuais, os dados apontam, sem

---

11 Cf. a obra Reitores da UFBA, de Edgard Santos a Naomar de Almeida Filho. Organizador por Lídia Toutain, Marilene Abreu e Aida Varela. Ano: 2011. Área: Educação. Editora: EDUFBA.

sombra de dúvidas, que pessoas de todas as raças e cores podem ser – e são - praticantes de assédio moral em nossa IES. Por isso que este não pode e nem deve ser um problema a ser tematizado apenas por mulheres, pessoas negras, pobres ou gênero dissidentes, visto que se trata de um problema gravíssimo que envolve toda a comunidade acadêmica e cuja superação interessa, sobretudo, às vítimas, mas deveria fazer parte de todos os programas de gestão acadêmica, vez que afeta o conjunto das relações, a produtividade, a saúde e bem estar dos(as) trabalhadores(as) e, por fim, a própria imagem da organização.

Uma vez apresentados os dados acima, vale lembrar que a pesquisa também buscou identificar o número de pessoas envolvidas na prática dos atos hostis a fim de complementar o perfil dos(as) agressores(as). E, diante das informações colhidas, me foi possível sintetizar os dados conforme a seguinte descrição:

**Tabela 14** - Número de pessoas envolvidas nos atos hostis,  
segundo as vítimas

<b>Opções</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem dos(as) respondentes</b>	<b>Porcentagem dos(as) pesquisados(as)</b>
1 pessoa	28	38,3%	9,7%
2 pessoas	21	28,7%	7,3%
3 pessoas	10	13,8%	3,4%
4 pessoas	8	10,9%	2,7%
5 ou mais pessoas	6	8,2%	2%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>	<b>25,1%</b>

Fonte: dados primários

Os dados acima evidenciam a recorrência de atos hostis praticados por uma pessoa (38,3%), o que dialoga com outras respostas relacionadas ao assédio moral vertical descendente, onde a chefia aparece com predominância na prática do psicoterror no ambiente de trabalho. Em segunda posição, vem os atos praticados por duas pessoas (28,7%), o que sugere tanto a manifestação de assédio moral vertical praticando por chefia e vice chefia, como a manifestação do assédio moral horizontal, isto é, praticado por dois(duas) colegas contra a vítima ou as vítimas, sendo que os atos

hostis perpetrados por 3 ou mais pessoas aparecem respectivamente com a seguinte percentagem: 13,8%, 10,9% e 8,2%. Valendo mencionar que o assédio horizontal ou misto quando perpetrado por um número maior de pessoas, tende, a meu sentir, a acarretar prejuízos ainda mais danosos à saúde da psíquico-física da vítima, pois indica que a mesma está enredada por práticas violentas que são maldosa e deliberadamente orquestradas por diversas pessoas de um mesmo setor, departamento ou unidade, o a torna ainda mais vulnerabilizada frente a relações de poder profundamente desiguais e, seguramente, gera mais e mais revolta e sensação de injustiça, conforme podemos inferir das falas adiante transcritas:

As situações que eu passei naquele lugar eram de tal modo injustas e graves que, mesmo sendo uma estrutura onde trabalham profissionais de saúde e pesquisadores comprometidos com o bem-estar das pessoas, alguns até com brilhantes aparições públicas e reconhecimento por suas publicações, eu não fui poupada de ser tão perseguida e assediada, afinal, eu era apenas uma servidora técnica e minha palavra jamais teria qualquer valor ou poder para transformar aquilo ali. **Era uma luta diária, com 4, 5 e às vezes até**

**mais pessoas contra mim, só porque eu queria fazer a coisa certa**, queria que não houvesse tantos privilégios, que todo mundo tivesse direitos iguais e que ninguém fosse sobrecarregado em favor de quem sempre se dava bem junto aos chefes e demais dirigentes da instituição. Mas que nada! Eu só me ferrava toda vez que tratava desses assuntos em reuniões, pois além das ofensas verbais, dos boatos que espalhavam sobre mim, dizendo que eu queria ser melhor que todo mundo, e dos gritos que tive que ouvir durante meses de uma enfermeira doutorada, fui obrigada a me retirar de lá, porque as autoridades que eu procurei disseram que era muito difícil mexer naquele lugar para resolver o problema, pois era algo que já se arrastava há muitos anos, conforme falaram. Enfim, **era uma guerra de Davi contra Golias. E Golias venceu, obviamente** (E12TAE).

Tudo começou com a chefe do departamento em que eu estava anteriormente. Ela era super insegura, mas se achava a dona do pedaço, porque era amiga íntima do reitor. Transitava livremente em todas as instâncias da universidade e facilitava a vida dos docentes amigos dela, mas os pobres mortais ela enchia de disciplinas e mais disciplinas, além de outras tarefas em conluio com o coordenador de curso, que também usava do poder para favorecer amigos. Toda comissão, toda demanda burocrática que não tinha glamour era para os professores da raia miúda, principalmente eu e mais dois colegas. Quando não tinha substituto, a chefe escolhia a dedo quem deveria assumir os componentes. Até que um dia, eu e

mais dois colegas fomos conversar com ela em reservado e mostrar não era certo aquele tratamento, pois há três semestres estávamos muito sobrecarregados enquanto outros estavam de boa. Ela disse que não podia fazer nada porque, segundo ela, os outros colegas estavam com pesquisas em andamento, dando aulas na pós-graduação, com demandas de orientação, além de eventos, palestras, etc. Fez a defesa deles assim na cara de pau. **Aí, na reunião seguinte, todos os colegas se voltaram contra nós três, mas principalmente contra mim, pois ela contou para eles sobre nossa conversa e desde então começou o inferno que se arrastou por anos.** (E08docente).

De acordo com as falas acima, é possível perceber que tanto a servidora técnica como o servidor docente estiveram envolvidos em situações negativas em que os(as) perpetradores(as) dos atos hostis eram mais de uma pessoa, visto que no primeiro caso ela fala em mais de cinco e, no segundo, menciona uma grande quantidade de pessoas de um mesmo departamento, deixando a entender, em ambos os casos, que as vítimas é que tiveram que se retirar dos referidos lugares porque, segundo informa a primeira, até mesmo as autoridades acionadas admitiram ser muito difícil encontrar

uma solução para o problema. Tais relatos demonstram que o assédio moral é, muitas vezes, estimulado e/ou favorecido pela cultura organizacional, haja vista que a naturalização de tais práticas levam a situações bastante críticas em que os conflitos e as divergências se convertem em violências e em práticas de exclusão, onde os mais fortes sufocam os mais fracos em termos de poder e de capacidade de mobilização e decisão, levando a uma luta fratricida que, nas palavras da técnica corresponde a uma guerra entre “Davi e Golias”, cujo desfecho nada mais é do que a manutenção do status quo, com o aprofundamento das injustiças, da revolta das vítimas, do seu adoecimento e da política omissiva que, oficiosamente, corrobora com a exclusão.

#### **4.3.3 Perfil das vítimas de assédio moral**

Ao longo da presente obra, já apresentei o perfil das pessoas participantes da pesquisa, no tópico 4.1, assim como o perfil dos(as) assediadores(as) no âmbito da UFBA. Neste tópico destaco, em linhas gerais, o perfil das vítimas

de assédio moral em nossa Universidade, registrando, para tanto, dados relativos ao gênero, raça/etnia, cargo/função, faixa etária e tempo de serviço na instituição.

Conforme já antecipado alhures, 73 pessoas dentre as respondentes do questionário, se autodeclararam vítimas de assédio moral em nossa IES. Ao fazer o cruzamento dos dados referentes ao cargo/função, por exemplo, verifiquei que, das 73 vítimas de assédio moral laboral, 68% são servidores(as) técnicos(as) administrativos(as) e 32% são docentes<sup>12</sup>, o que confirma outras pesquisas onde os(as) TAEs aparecem como mais expostos(as) às condutas hostis no ambiente de trabalho (Nunes, 2011; Ventura, 2015).

Com relação ao gênero das pessoas que relataram experiências de assédio moral no trabalho na UFBA, na condição de vítimas, a maioria é do gênero feminino, perfazendo um total de 57,5 %, seguidas de pessoas do gênero masculino (41,4%) e por pessoas não binárias (1%), conforme informa o gráfico a seguir<sup>13</sup>:

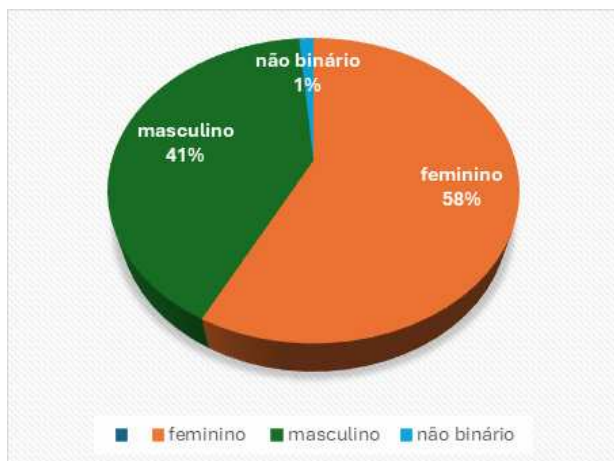
---

12 O que equivale a 50 servidores TAEs e 23 docentes.

13 Correspondem a 42 mulheres, 30 homens e 1 pessoa não binária.



**Gráfico 2:** gênero das vítimas de assédio moral



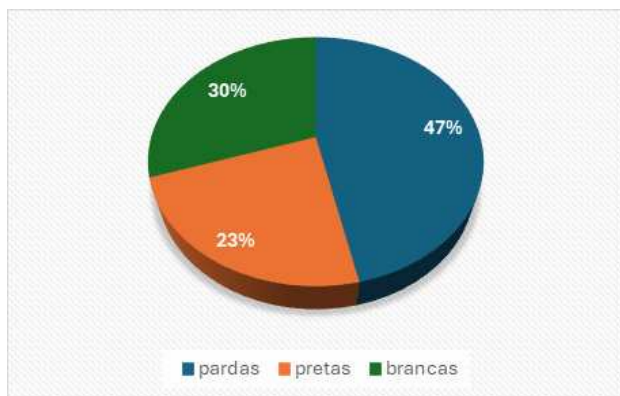
Fonte: dados primários

Quanto à raça/etnia, os dados apontam que a maioria se autodeclara parda, isto é, 46,5%, sendo que as pessoas pretas que informaram sofrer assédio são 23,2% e as brancas correspondem a 30,1%,<sup>14</sup> conforme exponho no gráfico a seguir:

---

<sup>14</sup> Correspondem a 34 pessoas pardas, 22 pessoas brancas e 17 pessoas pretas.

**Gráfico 3:** raça/etnia/cor das vítimas de assédio moral



Fonte: dados primários

Cabe mencionar, ainda, que a faixa etária da maioria das pessoas que reportaram ser vítimas assédio moral na UFBA está entre 36 a 45 anos<sup>15</sup>, conforme exposto no gráfico seguinte:

---

15 Correspondem a 9 pessoas na faixa etária dos 18 aos 25 anos; 10 pessoas na faixa etária dos 26 aos 35 anos; 23 pessoas na faixa etária dos 36 a 45; 17 pessoas na faixa etária dos 46 a 55 anos e, por fim, 14 pessoas na faixa etária acima dos 55 anos.

**Gráfico 4:** Faixa etária das vítimas de assédio moral



Fonte: dados primários

Assim, pode se dizer, de forma bastante sintética, que as vítimas de assédio moral no trabalho na UFBA são majoritariamente mulheres (58%), embora os homens também ocupem um percentual considerável de vítimas (41%); são servidores(as) técnicos(as) administrativos(as), perfazendo um percentual de 68% frente a 32% de docentes; quanto à raça/cor e etnia, são majoritariamente pardos(as), visto que este grupo totaliza 47% das respostas, seguidos de brancos(as) que são 30% e pretos que são 23% e a média de idade é de 36 a 45 anos (32%).

O dado acima, referente à faixa etária das vítimas,

dialoga, em parte, com a pesquisa desenvolvida por Fabiene Nunes (2019) na Universidade Federal do Tocantins, onde a mesma detectou que as principais vítimas de assédio moral na referida IES apresentam uma média de idade entre 25 a 35 anos (48,6%) e 35 a 45 anos (33,3%), o que demonstra que há um padrão que vai se delineando no contexto das Universidades, onde todas as faixas etárias estão expostas aos atos hostis, mas aquelas pessoas que estão, em tese, no meio do caminho da carreira profissional registram um maior número de experiências com o assédio, o que pode ser explicado a partir das reflexões de Hirigoyen (2006) para quem o tempo médio do assédio moral no setor público pode variar de 5 a 10 anos, ou mais, fazendo com que as pessoas que estão na carreira há algum tempo tenham muito mais ocorrências para contar.

Porém, quanto à raça/cor/etnia, se somarmos o percentual de pessoas pretas (23%) com as pessoas pardas (47%), conforme o padrão utilizado pelo BGE, teremos um panorama bastante preocupante para uma universidade que se autointitula democrática, inclusiva e socialmente

referenciada, qual seja, um contexto laboral onde o assédio moral é flagrantemente racializado, gendrado e hierarquizado em termos socioeconômicos e de status institucional, visto que atinge e vitimiza principalmente as pessoas negras (70%), do gênero feminino (58%), ocupantes de cargos técnicos e que ainda não chegaram a meio século de vida, ou seja, supõe-se que ainda terão alguns anos laborando nesta instituição. Tal aspecto pode e deve ser lido a partir de uma perspectiva de gênero interseccional, visto que, se consideramos o que a literatura tem chamado de assédio moral discriminatório (Hirigoyen, 2006; Barreto, 2008), enxergaremos os atos hostis perpetrados no ambiente de trabalho como uma “forma de operacionalizar o racismo” (Nunes, 2019, p. 89), já que a literatura nacional e estrangeira destaca que os grupos minorizados são mais propensos a se tornarem vítimas de assédio (Lewis; Gunn, 2007).

A constatação acima precisa causar desconforto e também preocupação, visto que, se por um lado a maioria dos(as) assediadores(as) são negros(as) e do gênero masculino,

ocupantes de cargos de poder decisão, visto que predomina o assédio vertical descendente, por outro lado, o assédio moral horizontal e misto também aparecem numa escala crescente, já que entre docentes o terror psicológico é mais entre pares (o horizontal) e em consórcio ou conluio entre chefias e membros de grupos hegemônicos, o que demonstra que é grande o desafio tanto em termos preventivos como repressivos, já que as abordagens precisam necessariamente tocar na cultura organizacional, inclusive para desmontar a crença na superioridade de docentes sobre técnicos(as), assim como destas duas categorias sobre as demais cujas realidades não estão sendo contempladas nesta pesquisa, como é o caso de trabalhadores(as) terceirizados(as) e de estudantes de graduação e pós-graduação, cujas normas de conduta ética se pautam por outras legislações em face das particularidades e especificidades de suas relações com esta IES.

Em linhas gerais, e com amparo na literatura (Hirigoyen, 2006; Bradaschia, 2007), vale registrar que as vítimas de assédio, no que tange à personalidade,

tanto podem ser pessoas que não se expõem muito, que são reservadas e discretas, como pessoas que atuam e se envolvem ativamente em debates, atividades políticas, movimento sindical, dentre outros, uma vez que não existe um modelo de vítima, já que, a depender do contexto, o alvo dos atos hostis podem ser, simultaneamente, pessoas de diferentes comportamentos e perspectivas política, a exemplo do assédio moral misto ou horizontal, onde a chefia e os colegas podem se articular para atacar servidores(as) de outro grupo, seja este grupo minoritário, em termos numéricos frente à maioria departamental, ou minorizado, em razão das características relacionadas a gênero, raça, étnica, idade, dentre outros marcadores. A experiência que eu vivi no departamento onde estive lotada é bem prototípica disto, pois um grupo de docentes de raça/cor, idades, orientações sexuais e personalidades diferentes constituíam o “bloco das assediadoras” contra minha pessoa e mais três colegas, nós também de idades, raça/etnia, gênero, orientação sexual e personalidades diferentes, a ponto de reagirmos de forma bastante distintas frente às perseguições

até que um dia nos unimos e recorremos à Ouvidoria, com pedido de mediação de conflitos e/ou adoção de outras saídas. Resultado: tivemos que sair “nossostras”.

#### **4.4 Reações diante dos assédios e estratégias de sobrevivência**

Uma vez apresentados e discutidos os dados sobre a ocorrência do assédio no âmbito da UFBA, assim como os elementos relacionados aos perfis de assediadores(as) e vítimas, passo agora a apresentar informações sobre as reações das pessoas que foram alvo dos atos hostis, assim como suas estratégias de sobrevivência diante do problema enfrentado.

Destarte, ao serem perguntadas sobre como procederam diante das experiências negativas vivenciadas através dos atos hostis dos quais foram alvo, as vítimas apresentaram respostas diversas que, posteriormente, foram melhor exploradas e devidamente detalhadas no âmbito das dezoito entrevistas que me foram concedidas e que, de forma sintética, tentei organizar e categorizar conforme



exponho na seguinte tabela:

**Tabela 14** - Reação diante do assédio moral vivido

<b>Atitude</b>	<b>Frequência Servidor(a) docente</b>	<b>Porcentagem dos(as) respondentes</b>	<b>Frequência Servidor(a) TAE</b>	<b>Porcentagem dos(as) respondentes</b>
Recorreu à chefia ou órgãos colegiados	1	4%	1	2%
Recorreu à ouvidoria da UFBA	3	17%	14	28%
Recorreu à entidade sindical	2	8%	6	11%
Recorreu a colegas, familiares, amigos(as), terapia	6	28%	17	34%
Pediu remoção, redistribuição ou aposentadoria	4	16%	10	20%
Judicializou	1	0,8%	0	0
Nada fez	6	27%	2	5%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários

Os dados acima revelam que a reação principal dos(as) servidores(as) docentes (28%), assim como dos(as) servidores(as) TAEs (34%), diante da experiência de assédio moral vivenciadas na UFBA foi recorrer às suas redes de apoio, sejam elas familiares, de amizade e de colegas de trabalho. Em segundo lugar, no que concerne aos TAEs, a opção foi recorrer à Ouvidoria da instituição (28%). Já os(as) docentes assinalaram como segunda resposta mais indicada a opção “nada fez” (27%), sendo que a procura pela Ouvidoria aparece como terceira opção para esta categoria (17%).

Ambas as categorias praticamente não buscaram suas chefias imediatas e/ou os órgãos colegiados do seu setor, visto que das 73 vítimas, apenas um(a) docente (4%) e um(a) TAE (2%) recorreu a estes setores, o que pode ser explicado a partir de outros dados já apresentados aqui sobre direcionalidade e perfil de agressores(as), visto que a pesquisa indica que o assédio moral vertical descendente é o mais prevalente sobre a categoria dos(as) TAEs e, portanto, não faria sentido recorrer aos próprios assediadores(as)

para tratar do problema e/ou registrar insatisfação frente aos mesmos(as), haja vista o medo de sofrer represálias tem se apresentado em diversas pesquisas como sendo um elemento inibidor da ação ou mesmo das denúncias contra o assédio (Nunes, 2011; Máximo, 2018; Ignácio, 2018; Lima Júnior, 2020).

Do mesmo modo, a categoria docente tampouco recorreu à chefia imediata ou aos órgãos colegiados do seu setor, tais como Congregações e equivalentes, visto que as ocorrências de assédio moral contra a docentes na UFBA indicam que os atos negativos também são perpetrados por pares (de forma horizontal ou mista) e por chefias imediatas, o que também explica a opção por não recorrer a estes setores ou autoridades.

No caso em tela, vê-se que os(as) TAEs (11%) recorrem mais ao seu sindicato do que docentes (8%), o que também se explica em face destas entidades nem sempre pautarem esta problemática de forma pública, propositiva e permanente, ainda que, no âmbito da UFBA, a ASSUFBA (Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em

Educação das Universidades Públicas Federais do Estado da Bahia<sup>16</sup>) apresente uma postura de maior interesse, participação e preocupação para com o problema do assédio moral em comparação com a APUB (Sindicado dos Professores das Instituições Federais de Ensino Superior da Bahia), uma vez que ao longo dos anos em que laboro na UFBA, mais de uma década, já presenciei a ASSUFBA em eventos da PRODEP sobre o tema e em atividades que organizamos conjuntamente – ASSUFBA e Jusfemina – mas sem interesse e efetiva presença de representantes da entidade representativa de docentes, sobre o que tratarei mais adiante.

Merece destaque o fato de, entre as 73 vítimas entrevistadas, apenas uma informou ter judicializado o problema do assédio, levando a Universidade a responder um processo de indenização por danos morais junto à Justiça Federal. Trata-se de uma pessoa pertencente à categoria docente e cuja ação judicial já tramita há vários anos, conforme a mesma deixou registrado.

---

16 Cf. <http://www.assufba.org.br/novo/wp-content/uploads/2022/08/ESTATUTO-SINDICAL-ASSUFBA-00-1.pdf>

No que concerne às opções relacionadas com pedidos de remoção, redistribuição e a aposentadorias antecipadas motivadas pelas práticas assediadoras, 16% da vítimas docentes e 20% dos(as) TAEs informaram ter cogitado e/ou mesmo recorrido a estas “estratégias de sobrevivência”, o que constitui um dado sumamente preocupante, uma vez que demonstra não somente a incapacidade da gestão da Universidade em prevenir, punir e reparar os danos causados a estes(estas) servidores(as), mas também uma “solução” que penaliza fortemente quem vislumbra unicamente tais “alternativas” para fazer cessar o assédio moral ao qual está exposto(a), haja vista que são incalculáveis os prejuízos para pessoais e profissionais dos(as) referidos(as) servidores(as) como também para a própria Universidade e para o erário de um modo geral, vez que, além das questões de saúde que por si só já fundamentam qualquer decisão administrativa ou judicial em favor dos(as) mesmos(as) tem também o abandono de sonhos, de projetos de vida, de trajetórias que se alicerçam em objetivos que se confundem com o papel e a missão da

Universidade.

Destarte, ao me deparar com tais dados, senti um profundo sentimento de injustiça o qual foi ainda mais fortalecido e consolidado quando tive a oportunidade de ouvir, através de entrevistas, as 18 pessoas que detalharam suas experiências, muitas delas já removidas para outros setores e outras em contexto de planejamento para pedir redistribuição ou aposentadoria. Considerando que, por razões relacionadas à pandemia da Covid-19 e, sobretudo, em face do assédio moral que se manifestou com muito mais vigor no período pandêmico contra mim e alguns colegas de departamento que também já afastados definitivamente de lá, seja por permuta interna, remoção por motivo de saúde e aposentadoria precoce, posso dizer que a minha situação também veio se somar aos números que acima apresento, visto que também me utilizei do expediente da remoção por motivo de saúde, devidamente fundamentada e legalmente instruída, para não enlouquecer ou morrer em um ambiente onde todas as alternativas foram buscadas para fazer cessar os ataques, inclusive junto à Ouvidoria, onde solicitamos, eu

e outras vítimas, a realização de uma mediação de conflitos, e junto à administração superior da UFBA, para quem demos ciência e pedimos a abertura de processo específico, mas não no âmbito da unidade, haja vista os impedimentos das autoridades envolvidas.

Faço os registros acima porque os dados não me afetam ou me entristecem apenas porque sou pesquisadora de um tema tão difícil, mas porque sou perfeitamente capaz de entender cada palavra e cada lágrima derramada pelos(as) servidores(as) que gentil e comprometidamente me concederam entrevista, todos(as) no afã de que os resultados deste estudo sirvam de insumos para o início, ainda que tardio para muitos(as) de nós, de um processo de elaboração de políticas institucionais destinadas ao enfrentamento desta mazela que nos tritura, desanima e nos expulsa dos espaços para os quais prestamos concurso público e demos, ao longo de anos, o nosso melhor, dia após dia, apesar do assédio moral ser-nos ser ofertado como a principal serventia da casa. O que é extremamente deplorável.

Para finalizar este tópico relacionado às reações



das vítimas, apresento o quadro seguinte contendo respostas à pergunta sobre as razões de não terem realizado denúncias junto às autoridades ou setores competentes, considerando que, das 73 vítimas, 28% de docentes e 34% de TAEs recorreu apenas a familiares, amigos, colegas ou à terapia; 16% de docentes e 20% de TAEs pediu para sair do ambiente onde ocorriam os assédios (seja por remoção, redistribuição ou estavam em processo de aposentadoria) e 27% de docentes e 5% de TAEs nada fez, ou seja, o que de fato pesou para que as vítimas tomassem a decisão de não denunciar o assédio sofrido?

**Quadro 4 - Razões pelas quais as vítimas não denunciaram  
o assédio moral sofrido**

<b>Motivações apresentadas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Participante autodeclarado(a) vítima</b>
Medo de retaliações	12	V01, V03, V05, V08, V11, V01, V02, V06, V07, V08, V22, V17
Desinformação sobre como proceder	5	V02, V01, V09, V17, V17
Certeza da impunidade	28	V01, V03, V04, V05, V08, V10, V11, V12, V17, V18, V26, V29, V32, V35, V36, V37, V38, V41, V42, V46, V52, V58, V59, V60, V62, V68, V70, V73
Dúvidas sobre o futuro	13	V01, V03, V04, V05, V06, V07, V18, V11, V19, V21, V23, V24, V27
Vergonha de se expor	60	V01, V02, V03, V04, V05, V06, V07, V09, V10, V11, V12, V13, V14, V15, V16, V17, V18, V20, V21, V22, V23, V24, V25, V26, V27, V28, V30, V31, V32, V33, V35, V36, V37, V38, V39, V40, V41, V42, V43, V44, V46, V48, V49, V50, V52, V53, V55, V56, V57, V58, V59, V60, V62, V65, V66, V68, V70, V71, V72, V73
Desamparo institucional	30	V01, V02, V03, V04, V08, V10, V11, V13, V14, V15, V18, V20, V21, V25, V28, V30, V32, V34, V36, V38, V40, V41, V42, V46, V49, V51, V56, V65, V70, V72

Fonte: dados primários

Convém lembrar que uma mesma vítima indicou como motivação mais de uma razão para não ter denunciado, havendo portanto, algumas pessoas que tanto tiveram medo de retaliações como vergonha de se expor, o que faz com que o motivo “vergonha” apresente o maior número de anotações.

Todas as motivações apresentadas exigem reflexões, sobretudo institucionais, haja vista que a vergonha de se expor, a certeza da impunidade e o desamparo institucional parece imobilizar as pessoas a ponto de buscarem saídas em que não sejam ainda mais julgadas ou revitimizadas como costuma acontecer, inclusive no sistema de justiça, e sobretudo com vítimas mulheres e pessoas negras quando rompem o silêncio frente a ciclos de violência aos quais estão expostos por longos períodos vitais. A certeza da impunidade e o desamparo institucional podem ser ilustrados com as falas a seguir, extraídas das entrevistas:

Todo mundo sabe que dentro das Universidades existem pessoas que são protegidas, blindadas contra qualquer tipo de denúncia ou questionamento. Os chamados intocáveis. E tanto faz ser homem

ou mulher, se tiver poder, se for amigo dos que tem poder e se perpetuam nos cargos, dificilmente serão punidos. Seria até um milagre se isto acontecesse, pois **já tomei conhecimento de inúmeras situações em que as pessoas simplesmente gritam, até agridem com palavras de baixo calão outros servidores e ao chegar ao conhecimento das congregações e outras instâncias tudo é abafado em nome da paz.** Então o medo da impunidade impera e ninguém é ingênuo a ponto de achar que não (ET01).

Procurar as autoridades eu procurei, expus o que estava acontecendo, mas nada foi feito de concreto. Na Ouvidoria, à época, tinha uma pessoa que foi logo perguntando se eu tinha as provas. Mas se as provas eram difíceis de se conseguir, já que as chefias tem o poder sobre tudo, até os documentos são produzidos por quem detém o poder. Nós, técnicos, não somos nada. **Na hora de uma denúncia aparecem logo as dificuldades, as exigências, os obstáculos daqui e dali. Não há apoio e nem amparo por parte da Universidade para quem é vítima de assédio moral** (E11docente)

Os relatos acima dialogam com o que a socióloga Diana Scialpi (2005) tem denominado de “desamparo institucional aprendido”, isto é, uma síndrome que corrói, paulatinamente, a capacidade de defesa e reação dos indivíduos, visto que, nas palavras dela,

[...] expresa la progresiva mutilación del instinto de defensa, mecanismo éste que posibilitaría la acción de poner límites. Los servidores públicos encubren la violencia por miedo. El imperio del silencio sostiene la perversión y la impunidad reinante” (Scialpi, 2005, p. 8)

O referido conceito tem sido utilizado pela autora para explicar os “achados” de suas pesquisas sobre assédio moral e outras violências perpetradas no setor público argentino. Conforme a mesma, na administração pública daquele país, sobretudo em nível nacional, há condutas violentas que são habituais, perversas e repetitivas, e que replicam as mesmas práticas ocorridas em nível municipal e estadual, visto seus estudos identificaram diversos casos de assédio moral decorrentes de abusos psicológicos, todos praticados em grande escala nas hostes estatais, além de diversas modalidades de violências institucionalizadas de difícil comprovação.

Apesar disto, a autora destaca que também foram identificadas outras condutas que são “claramente verificables por cuanto constituyen violación a las normas

vigentes (violencia ilegal) ó resultan exigencias de escasísima o nula razonabilidad, contenidas en los mismos marcos jurídicos vigentes (violencia legal)” (Sciapli, 2005, p. 3).

Frente a isto, a mencionada pesquisadora passou a denominar certas condutas praticadas no âmbito da administração pública argentina de “violência política-burocrática”, uma vez que, segundo ela, são atos ilegais praticados no âmbito do Estado - que é burocrático por definição – e tem como agentes justamente as pessoas que deveriam fiscalizar e punir as tais condutas. Sendo assim, e a meu ver, as reflexões de Sciapli corroboram as falas das vítimas acima transcritas, visto que, segundo as mesmas, a impunidade na UFBA é garantida pelo fato de que as pessoas a quem caberiam apurar os atos hostis serem, elas mesmas, as agressoras e/ou as responsáveis por proteger assediadores(as) que fazem parte do seu círculo de amigos, do seu grupo político partidário ou dos grupos que compartilham entre si o poder político institucional e nele se perpetuam, através de revezamentos históricos e

contínuos que, segundo uma das pessoas entrevistadas, “apenas realizam a chamada dança das cadeiras, pois mudam de posição a cada dois ou quatro anos para depois voltarem aos mesmos lugares. E assim quem era diretor vira superintendente, quem era superintendente vira pró-reitor, quem era vice-reitor vira reitor e assim sucessivamente” (E18TAE).

Conforme as reflexões de Scialpi, em diálogo com as contribuições das vítimas entrevistadas, há, portanto, uma espécie de corrupção ativo-passiva e autoprotetiva entre pares dentro de nossa IES, ou, dito de outro modo, uma espécie de corporativismo acadêmico-político-ideológico que tem sido frequentemente percebido pelas pessoas que observam de forma mais crítica os fatos, notadamente as que são alvos dos atos hostis, o que confirma as reflexões sobre a cultura organizacional como um mecanismos que articula um conjunto de crenças, valores, percepções e “soluções” socialmente compartilhadas pelos membros de uma organização, notadamente os que exercem mais poder ou tem mais influência sobre os(as) demais, o que,

seguramente, dificulta e até desestimula qualquer desejo ou necessidade de denúncia, haja vista o desamparo institucional aprendido e replicado culturalmente.

#### **4.5 As causas do assédio moral, segundo as(os) participantes**

Segundo a literatura especializada (Einarsen, 1999; Bradaschia, 2007; Barreto, 2004; Nunes, 2011), as causas do assédio moral são múltiplas e diversas. Porém, o desequilíbrio de poder emerge como um fator relevante nas mais diversas pesquisas empíricas (Nunes, 2011; Máximo, 2018; Cardoso, 2020; Morais, 2021), dada a sua capacidade de favorecer a ocorrência e a perpetuação das práticas hostis moral no trabalho em Universidade. Apesar disto, outros elementos são elencados por diversos(as) estudiosos(as) como motivadores diretos, imediatos e tangíveis do assédio moral laboral, tais como fatores psicossociais, personalidade das vítimas (Einarsen, 1999) e dos(as) assediadores(as) (Hirigoyen, 2006), aspectos relacionados ao trabalho e à cultura organizacional (Reknes et al., 2014),



formas autoritárias de resolução de conflitos presentes na sociedade e replicadas no mundo laboral, assim como as mudanças sociais e econômicas que impactam o âmbito das organizações, dentre outros motivos (Vartia, 1996).

Destarte, e conforme já foi registrando no primeiro capítulo deste livro, “a literatura aponta causas para a ocorrência do assédio moral no ambiente de trabalho que podem ser classificadas a partir de três enfoques relacionados a: 1) aspectos do indivíduo; 2) aspectos organizacionais e 3) aspectos sociais” (Nunes, 2019, p. 20).

De acordo com Nunes (2016), as motivações do(a) agressor(a) para o cometimento dos atos hostis somente podem ser explicadas por ele(ela) mesmo(a), todavia, é de suma importância conhecer a perspectiva da(s) vítima(s) sobre as ocorrências de atos hostis e o contexto em que os mesmos aconteceram a fim de se analisar os diversos fatores e construir estratégias de possíveis intervenções.

Conforme o referido autor, as motivações ou explicações apresentadas pela(s) vítimas(s) podem ser de natureza interna (relacionadas a características próprias,

como gênero, raça, idade, produtividade, competência, posicionamento, dentre outras) ou de natureza externa à pessoa (tais como estágio probatório, local de trabalho, dentre outros). Em suas palavras, “em geral os motivos da violência estão projetados em características e comportamentos dos alvos e agressores. O posicionamento do alvo, seja político ou ideológico, ou em relação ao trabalho, é um dos motivos mais frequentemente apontados” (Nunes, 2016, p. 327).

Com base nas contribuições teóricas supra mencionada, assim como em outras pesquisas sobre o tema (Dantas, 2017; Omena, 2018; Nunes, 2019), elaborei perguntas, tanto para o questionário on line como para as entrevistas, visando identificar as motivações do assédio moral segundo a ótica dos(as) participantes e das próprias vítimas, cujas respostas, por ambas as categorias, passo a relatar. Na tabela abaixo exibo as respostas dos(as) participantes da pesquisa:

**Tabela 15** - causas das práticas de assédio moral, segundo os(as) participantes

<b>Opções</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Autoritarismo e abuso de poder	44	15,3%
Conflitos decorrentes de interesses pessoais ou de grupos	35	12,2%
Práticas discriminatórias contra membros de grupos minorizados	27	9,4%
Inveja	30	10,4%
Estímulo à competitividade	13	4,5%
Desequilíbrio de poder entre categorias	28	9,7%
Desequilíbrio de poder entre membros de uma mesma categoria	21	7,3%
Personalidade perversa	16	5,5%
Cultura organizacional permissiva e impunidade	34	11,8%
Incompetência dos(as) gestores	12	4,1%
Ausência de isonomia quanto a direitos e deveres	19	6,6%
Outros motivos	8	2,7%
<b>Total</b>	<b>287</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários

Os dados acima apontam que das 287 pessoas participantes da pesquisa, 15,3%, isto é, a maioria, considera

que as causas do assédio moral decorrem principalmente do autoritarismo e do abuso de poder das chefias. Em seguida, com 12,2% vem as pessoas que acreditam que os atos hostis decorrem de conflitos de interesses pessoais ou entre grupos, sucedidas pelas que atribuem o assédio moral a uma cultura organizacional permissiva dentro da UFBA (11,8%). Diante destas respostas, é possível identificar uma certa coerência entre as impressões das pessoas respondentes e os tipos de assédio mais prevalentes com relação à direcionalidade, quais sejam, os que partem das chefias sobre os(as) servidores(as), os que acontecem de forma horizontal entre partes e os que se manifestam de forma mista, envolvendo chefias e servidores(as) de um mesmo setor de trabalho, o que de fato articula autoritarismo, abuso de poder, conflitos de interesse e a omissão cúmplice das instâncias decisórias.

Além das três causas mais assinaladas pelos(as) participantes, vale destacar que outras motivações também foram apontadas por diversas pessoas, destacando-se, entre elas, as seguintes: inveja (10,4%), desequilíbrio de poder entre as categorias (9,7%) e práticas discriminatórias (9,4%).

Tais respostas estão em sintonia com vários depoimentos das pessoas entrevistadas na condição de vítimas de assédio moral na UFBA.

De todo modo, convém pontuar que o elemento inveja apontado pelos participantes da pesquisa aparece poucas vezes no diálogo com as vítimas, uma vez que estas últimas registram o desequilíbrio de poder entre pares e entre categorias (sobretudo entre docentes e TAEs), assim como motivos geradores de condutas negativas por parte de superiores(as) hierárquicos e também de colegas de mesmo nível, além das preconceitos e discriminações de gênero, raça, idade, orientação política e religiosa como disparadores de condutas agressivas, conforme dados já abundantemente expostos em tópicos anteriores.

De todo modo, as respostas obtidas também dialogam com a vasta literatura apreciada sobre o tema, uma vez que as autorias enfatizam a multicausalidade do assédio moral nas organizações, recomendando-se, em alguns casos, a realização de estudos mais aprofundados sobre a cultura organizacional (Nunes, 2011; 2016), haja vista que,

segundo Freitas (2007, p. 3), ao analisar as organizações como palcos de interpretações e de ações de indivíduos e grupos,

[...] verificamos que algumas condições facilitam a emergência de comportamentos violentos, abusivos e humilhantes. **Ambientes em que vigoram uma cultura e clima organizacionais permissivos tornam o relacionamento entre os indivíduos desrespeitoso e estimula a complacência e a conivência com o erro, o insulto e o abuso intencionais.** Um ambiente em que existe uma competição exacerbada, onde tudo é justificado em nome da guerra para sobreviver, gera um álibi permanente para que as exceções sejam transformadas em regras gerais e comportamentos degradantes sejam considerados normais; a supervalorização de hierarquias, em que os chefes são seres intocáveis e inquestionáveis, torna o comportamento decente e democrático uma falha ou uma debilidade face à tirania dos intocáveis (grifo meu).

Como dito, além dos(as) participantes da pesquisa que responderam ao questionário on line, as pessoas que me concederam entrevistas, enquanto vítimas de assédio moral na UFBA, também registraram alguns fatores como sendo as principais motivações para a prática do assédio

moral contra elas. Assim sendo, apresento a listagem em suas próprias palavras:

Por não concordar com as ideias políticas dos grupos dominantes no setor de trabalho (E18TAE).

Por ser correta e me colocar contrária a práticas ilegais ou antiéticas no exercício das atividades ou nos relacionamentos interpessoais no âmbito do departamento (E03docente).

Não sei ao certo. Acredito que foi porque sou mulher lésbicas e negra e com alguma competência na área em que atuo e me destaque. E isto causa inveja. (E04docente).

Por não comer reggae de ninguém na UFBA e me manter coerente com minhas convicções políticas (E17TAE).

Por atuar no movimento sindical e reivindicar direitos da categoria (E14TAE).

Dentre outros motivos, por não aceitar que me explorem e me deem atribuições e tarefas que não são da minha competência (E01TAE).

Eu tomei as dores de colegas que estavam sendo assediados e passei a ser a bola da vez. Acredito que foi por isto (E05Docente).

Porque estava no estágio probatório e não me sentia segura diante de tantas demandas (E13TAE).

Quer que eu diga a real? Por eu ser preto, viado, competente e estar em um espaço de pessoas brancas e heterossexuais. É por isso que me perseguem. (E07docente)

Porque sou “apenas” um técnico que sabe mais sobre o funcionamento do curso e das burocracias da UFBA do que a chefia e vejo os erros absurdos que são cometidos em prejuízo dos alunos e da própria Universidade (E10TAE).

Acredito que me veem como uma ameaça por me dedicar e ser homenageado por discentes com maior frequência (E08docente)

Só pode ser por conta das disputas internas dentro do departamento com as quais não concordo e por isso sou isolada e alvo de fofocas e maledicências (E11Docente).

Reclamei da carga de trabalho excessiva sobre minha pessoa enquanto outros colegas eram poupados. Foi por causa disto, eu acho, por eu não aceitar calado a opressão, a exploração (E15TAE).

Porque busco me informar sobre meus direitos e dou conta das minhas obrigações mas sem puxar saco de ninguém (E09TAE).

Porque são preconceituosos e se acham donos da UFBA. Não posso falar mais nada (E06docente).

Porque eu era novato (E02TAE).

Porque o autoritarismo é a principal forma



de gestão dentro da UFBA, principalmente contra técnicos. E quem não aceita isso fica marcado, pode é mudar de setor que ficará marcado para sempre (E12TAE).

Pode ser que existam motivos ocultos, mas acredito que o principal foi a minha postura como chefe de departamento tentando fazer valer as normas da instituição (E16docente).

As falas das vítimas são suficientemente lúcidas e claras para apontar, segundo sua percepção, as causas e/ou motivações que levaram os(as) agressores(as) a agirem de modo hostil e desumano contra elas no seu ambiente de trabalho, evidenciando, assim, as mais diferentes razões. Convém registrar que, ao fazer o cotejo das respostas como a literatura estudada, percebi que há uma aproximação em entre ambas, haja vista que a classificação teórico-metodológica adotada pela maioria dos(as) autores(as) elenca motivações de ordem individual, organizacional e societal (Salen, 2003; Heloani, 2004; Barreto, 2005), demonstrando, assim, que este estudo dialoga com outros conhecimentos produzidos cientificamente sobre o tema em apreço em outras instituições do país e em outras partes do mundo,

porém guardada as suas especificidades e a minha opção metodológica de incluir a perspectiva autoetnográfica, visto que, conforme Boaventura de Sousa Santos (2010), “todo conhecimento é, antes de tudo, um autoconhecimento”.

#### **4.6 As consequências do assédio moral, segundo as(os) participantes**

Uma vez expostos e discutidos os dados sobre as causas do assédio moral, com base nas contribuições dos(as) participantes da pesquisa, passo, agora, a apresentar as consequências do assédio moral para as vítimas, para a Universidade e para a sociedade em geral.

A literatura especializada que serviu de base para o estudo ora apresentado, sustenta que “o assédio moral no ambiente de trabalho pode causar danos à saúde física e mental do trabalhador provocando o adoecimento” (Ignácio, 2018, p.33). No mesmo sentido, diversos outros estudos apontam que o assédio moral gera desordens de ordem psíquica, familiar, afetiva, social e profissional da vítima, podendo, inclusive, causar doenças que levam à redução de

sua capacidade laboral e ao afastamento do trabalho, além de outras repercussões mais gravosas, com risco da perda de seu emprego e de sua própria vida (Hirigoyen, 2006; Barreto, 2008; Nunes, 2011; Freitas et al, 2011).

De acordo com Ignácio (2018, p. 34)

Esses danos geralmente são imperceptíveis, mas trazem consequências concretas para a vida da vítima, como por exemplo, menos energia e vitalidade, pensamentos autodestrutivos, incapacidade para o trabalho e suicídio, a perda do emprego, tensões musculares, impossibilidade de descansar, palpitação e tonturas, problemas psicossomáticos e doenças físicas, sentimento de nulidade e de injustiça, aumento do nível de estresse, comportamentos heteroagressivos e autoagressivos, descrença, apatia, ansiedade, alcoolismo, o uso de drogas, distúrbios do sono; e as doenças do trabalho: estresse pós-traumático (PSTD), depressão, síndrome de burnout, dentre outras; gerando um círculo vicioso difícil de ser interrompido.

Em muitas situações, como registra Hirigoyen (2014), a vítima precisa se ausentar do trabalho, através de licenças médicas que podem se prolongar no tempo, a depender da gravidade do caso e das efetivas condições

de retorno para o setor onde sofreu o assédio. Diante deste quadro, é comum que a vítima desenvolva síndrome de pânico e até mesmo depressão, tudo decorrentes do medo e da insegurança em voltar a vivenciar as mesmas situações.

Ainda de acordo com Hirigoyen (2002), cada vítima reage de uma forma diferente diante de atos hostis perpetrados de forma reiterada e, a depender da sua resistência psicológica e da sua capacidade de enfrentar e superar situações adversas, o impacto poderá ter menor ou maiores repercussões em sua saúde mental. De todo modo, conforme adverte a autora, devido a sutileza com que as práticas assediadoras normalmente acontecem, os danos psicológicos somente serão percebidos posteriormente, visto que na fase inicial os sintomas se manifestam através do corpo da vítima, de forma psicossomática, atacando, principalmente, o sistema digestivo, respiratório, sistema imunológico, articulações e, em muitos casos, até o coração, tudo isso como resultado do estresse a que está submetida no ambiente laboral.

Conforme amplamente registrado na literatura

consultada (Nunes, 2011; 2016; Omena2018; Lima Júnior, 2020), além dos danos à saúde e à vida social da vítima, que muitas vezes se afasta de familiares, amigos e colegas, também advém os prejuízos econômicos, visto que os gastos com medicação passam a afetar seu orçamento, havendo situações em que há exoneração (a pedido ou compulsória), ou aposentadoria precoce ou por invalidez gerando mais e mais perdas, dentre elas a redução de sua renda, e o aumento de despesas que outrora não existiam, tais como consultas médicas não reembolsadas, despesas com advogado, quando decidi recorrer à justiça, tratamento psiquiátrico e psicoterapêutico, dentre outras.

Ademais disto, vale mencionar as consequências para a organização, notadamente as públicas, cujos prejuízos tem sido relacionados e analisados em diversas pesquisas (Caran et al, 2010; Fonseca, 2017; Souza, 2019), podendo ser elencados, de forma sintética, conforme o quadro a seguir, baseada nos estudos de Ignácio (2018, p. 37):

## Quadro 5 - Consequências do Assédio Moral no Serviço Público

Queda da produtividade diante da qualidade do clima de trabalho.
Elevação do absenteísmo (faltas ao trabalho).
Afastamento dos(as) servidores(as) por doença e acidentes de trabalho.
Rotatividade de servidores(as) entre os setores.
Custos judiciais quando há indenizações.
Desperdício ou perda de materiais e equipamentos pela desconcentração.
Desmotivação interna de servidores(as) e enfraquecimento da adesão ao projeto organizacional.
Custos de imagem tanto para a comunidade acadêmica quanto para os(as) servidores(as), quando expostos pela mídia.
Reforço ao comportamento negativo dos(as) servidores(as) diante da impunidade.
Riscos de acidentes de trabalho para o(a) servidor(a).

Fonte: Inspirada em Ignácio (2018)

Somam-se aos danos supra mencionados os prejuízos que o assédio moral gera para toda a sociedade, visto que, ao fim e ao cabo, é ela quem sustenta financeiramente o Estado e, com seus tributos, abastece o erário de onde saem os recursos destinados às instituições de ensino, dentre elas as Universidades federais, cujos(as) gestores(as) tem o dever legal e o compromisso ético de corresponder às expectativas sociais e aos valores

constitucionalmente definidos, dentre eles, a garantia do respeito à dignidade de todas as pessoas que ingressam nas IES, dentre elas o conjunto dos(as) seus(suas) servidores(as) e demais trabalhadores(as) de um modo geral, sem descuidar de outros atores como estudantes e parceiros(as) culturais, mas apenas enfatizando as categorias laborais por se tratar de uma pesquisa que versa sobre assédio moral no ambiente de trabalho.

Corroborando o exposto, autores como Di Martinho, Hoel e Cooper (2003), referenciados por Nunes (2011, p. 108), registram que as consequências sociais do assédio moral se expressam, sobretudo, de forma econômica, visto que à sociedade compete custear as seguintes despesas decorrentes de legítimas demandas aos cofres do Estado: licenças médicas decorrentes de doenças de longo prazo; aposentadorias prematuras devido a doenças; desemprego longo e dependência de auxílio-doença; peso econômico do tratamento das pessoas assediadas que, não raro, recaem sobre familiares e amigos(as); perda prematura da produtividade, sobretudo quando se trata de profissionais

que historicamente foram dedicados, assíduos e zelosos em seus misteres, ou de docentes que tinham toda uma carreira pela frente que poderia ser dedicada à formação de futuras gerações, notadamente quando se trata de pessoas que são referências em suas áreas de atuação ou em seus campos de pesquisa.

Destarte, e com base na literatura consultada (Caran et al, 2010; Rodrigues; Freitas, 2014; Nunes, 2011), foi perguntado às vítimas dos atos hostis sobre as consequências deste tipo de violência para suas vidas, focando não somente nos aspectos físicos e psicológicos, mas em eventuais mudanças de comportamentos e sentimentos de frustrações ou interrupções de sonhos, objetivos e projetos no âmbito de nossa IES. Dada a amplitude das respostas, tanto no questionário como nas entrevistas, visto que 18 das 73 vítimas pormenorizam suas situações ao longo da conversa, optei por organizar os dados da seguinte maneira: um quadro contendo as informações referentes aos problemas psíquicos e outro relacionado aos problemas físicos provocados pela contínua exposição aos



atos negativos.

Já as informações que tratam dos prejuízos para a carreira e vida familiar e social (como interrupção de sonhos e projetos, dentre outros), preferi fazer a transcrição literal das palavras das vítimas, conforme passo a expor:

#### **Quadro 6 - Consequências físicas, segundo as vítimas**

<b>Consequências físicas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Participante autodeclarado(a) vítima</b>
Perda de apetite	3	P03, P21, P34
Fadiga crônica	6	P03, P45, P57, P76, P122, P261
Dores de cabeça	10	P03, P07, P11, P21, P30, P45, P57, P76, P77, P83
Dores musculares	7	P03, P21, P34, P45, P57, P03, P261
Dores generalizadas	12	P05, P08, P17, P22, P30, P43, P45, P49, P51, P57, P76, P261
Taquicardia	9	P03, P21, P30, P45, P56, P57, P65, P109, P261
Aumento do peso	7	P07, P11, P18, P21, P34, P45, P57, P261
Perda de peso	4	P03, P25, P57, P80
Problemas digestivos	8	P07, P23, P30, P49, P80, P82, P122, P143
Problemas respiratórios	5	P07, P11, P21, P34, P112

Inflamações na pele	16	P03, P04, P05, P17, P21, P22, P27, P30, P31, P45, P49, P57, P62, P67, P80, P88
Disfunções sexuais	4	P34, P49, P57, P261

Fonte: dados primários

O quadro acima evidencia que as consequências físicas mais frequentes foram: inflamações na pele, dores generalizadas e dores de cabeça, seguidas de outros sintomas e desconfortos físicos que vão desde taquicardia, passando por problemas digestivos até manifestações de aumento ou perda de peso. Percebe-se que uma mesma pessoa assinala mais de um sintoma, o que implica dizer que são muitas as formas que o corpo encontra para comunicar o desconforto que a vítima está passando. De acordo com Nunes (2011, p. 223), “a ‘cura’ para estes males são, a princípio, mas fáceis de encontrar, porém, se os efeitos na saúde psíquica do alvo não forem sanados, estes voltarão a se repetir.” Algumas vítimas mencionaram, ao longo das entrevistas, o seguinte

acerca dos problemas físicos que sentiram:

Eu era uma pessoa saudável, pois até mesmo uma gripe era difícil de me pegar. Depois das perseguições e de toda essa violência psicológica que eu enfrentei, nunca mais tive saúde, sempre me apareceram dores, assim do nada, e quando não era enxaqueca, era dor muscular, problemas estomacais e intestinais e muita, mas muita vontade de chorar (E03docente).

Uma das inúmeras consequências do assédio em minha saúde física, foi o ganho de peso. Eu passei a engordar muito em curto espaço de tempo. E meu sistema imunológico ficou todo desregulado. Sem contar que eu não tinha ânimo nem mesmo para sair ou me divertir com minha namorada. Minha vida sexual se anulou (E18TAE).

As falas acima traduzem o que os números não conseguem falar: o impacto do assédio sobre a saúde física das vítimas e a desordem que isto gera em suas relações afetivo-sexuais. Hirigoyen (2006) ao refletir sobre a forma como o assédio afeta a saúde física e psíquica das vítimas, destacou que as queixas são inúmeras, mencionando cansaço excessivo, distúrbios do sono, enxaqueca, problemas gástricos-estomacais, taquicardia, dentre

outros, como sendo frequentemente relatados pessoas que estiveram expostas aos atos hostis caracterizados como assédio moral, enfatizando que, muitas vezes, são questões de somatização, pois a raiva, a revolta, a tristeza e outras sensações e sentimentos repercutem, com bastante frequência, no sistema físico de um modo geral. O quadro adiante traz informações sobre as consequências do assédio moral sobre a dimensão psíquica e emocional das pessoas envolvidas.

### **Quadro 7 - Consequências psíquicas, segundo as vítimas**

Fonte: dados primários

<b>Consequências psíquicas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Participante autodeclarado(a) vítima</b>
Insônia	12	P05, P08, P17, P25, P30, P43, P45, P49, P51, P57, P80, P261
Raiva, revolta	10	P03, P05, P07, P11, P21, P30, P31, P45, P77, P85
Desmotivação	10	P03, P05, P07, P17, P21, P36, P45, P85, P252
Crises de ansiedade	17	P03, P05, P11, P16, P17, P28, P30, P36, P45, P49, P50, P57, P61, P62, P67, P80, P252

Problemas de concentração	22	P01, P03, P05, P07, P10, P11, P21, P30, P36, P39, P41, P45, P56, P57, P65, P80, P88, P89, P109, P144, P201, P252,
Sentimentos de culpa	4	P07, P11, P21, P57
Irritabilidade e estresse	21	P01, P03, P05, P07, P10, P11, P18, P21, P30, P36, P39, P41, P45, P56, P57, P65, P80, P88, P89, P93, P252
Sonhos ou pesadelos frequentes com o ambiente de trabalho	5	P12, P18, P34, P39, P55
Pensamentos repetitivos e confusos	9	P03, P05, P07, P11, P34, P18, P93, P112, P261
Depressão	12	P03, P04, P05, P11, P12, P21, P24, P45, P49, P57, P69, P86
Aversão ao local de trabalho	18	P01, P03, P05, P06, P11, P12, P17, P22, P26, P34, P41, P54, P57, P85, P88, P102, P144, P261
Isolamento	11	P03, P05, P12, P17, P22, P25, P26, P54, P62, P69, P144
Ideias suicidas	3	P03, P18, P93

Como se pode ver, as consequências psíquicas apontadas pelas vítimas coincidem com aquelas reiteradamente registras na literatura sobre o tema, valendo mencionar que, no caso em tela, as afetações psíquicas com maior frequência foram: problemas de concentração,

irritabilidade e estresse, crises de ansiedade, aversão ao local de trabalho, seguidas de depressão, isolamento, insônia, revolta e desmotivação. Tais consequências foram apontadas por diversas pessoas, sendo que muitas delas reportou mais de um problema, havendo, inclusive indicações de ideação suicida e sonhos ou pesadelos frequentes sobre o local de trabalho.

No que tange a minha experiência, conforme mencionei para profissionais de saúde do serviço médico da UFBA, assim como para os(as) servidores(as) da Pro Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas, tudo devidamente comprovado por laudos e pareceres médicos, também senti a quase totalidade de sintomas físicos e psíquicos apresentados, incluindo pesadelos e ideação suicida no período mais crítico da depressão. Todavia, é triste saber que, ao menos nisto, eu não estou sozinha, pois as falas a seguir traduzem as experiências de servidores(as) TAEs e docentes que enfrentaram profundo sofrimento por conta do assédio moral a que estiveram expostos e sobre os quais fizeram questão de registrar tais informações:

Por causa do assédio e da impotência diante dele, **a depressão me pegou de jeito**. Não tinha vontade de sair da cama, nem de comer, tomar banho, ou trabalhar. Para mim era um suplício sair de casa em direção à UFBA e ainda ter que esconder o que estava sentindo. Quantas vezes entrei no banheiro apenas para chorar e voltava para minha mesa como se nada estivesse acontecendo. Eu sabia que não estava bem, mas estava no final do estágio probatório e que um dia tudo aquilo de ruim ia acabar. Mas até sonhar com aquela bruxa me perseguindo, gritando comigo eu sonhava e acordava e fica insone, a noite toda sentada sem conseguir mais dormir. Além das crises de ansiedade que sentia todo domingo a noite, sempre que me dava conta que na segunda feira eu ia voltar para aquele inferno (E12TAE).

**Ansiedade, boca seca, sudorese excessiva, medo, mal estar generalizado.** Foi assim que começaram os sintomas. Depois vieram os pensamentos repetidos e uma confusão mental tão grande que eu pensei que estava enlouquecendo. **Aí tinha taquicardia, tremedeira e dor de cabeça.** Que piorava por causa da insônia, já que também não conseguia relaxar para dormir. O estresse era grande. Sentia culpa por não poder fazer nada, por não ir pra cima e acabar de uma vez com aquilo. Mas como, se eu não tinha poder e se tanta gente afirmava que era assim mesmo? Teve dias que eu até sentia vontade de morrer (E09TAE).

**Eu me vivia sempre irritada, sem**

**paciência, esquecendo de tudo.** Uma tristeza profunda, um desânimo imenso e sem a vontade de sair para trabalhar. Ainda bem que eu me apegava com Deus, com minha fé crista, e ia aos trancos e barrancos, até que me curei da depressão, mas não foi fácil, eram os remédios, a terapia, as orações e uma vontade grande de sair daquele lugar (E11docente).

Que tipo de análise se pode fazer das referidas passagens, além de dizer que eu sinto muito, porque, de fato, eu me sinto como todas estas pessoas, colegas servidores(as) e TAEs. Por isso, estas foram as únicas palavras que eu conseguia digitar ao longo das análises dos dados, principalmente nos tempos mais duros e sombrios, quando tive que dar uma pausa na pesquisa para cuidar da saúde mental. Mas agora, ao fechar este texto, reli várias vezes e resolvi que não deveria retirar. Afinal, para quem faz ciência de maneira implicada, interessada e, sobretudo, assumidamente encarnada e engajada naquilo que vê, naquilo que lê, naquilo que sente, nada há a esconder ou ocultar, e tampouco há a acrescentar às falas que me representam, além de transcrever e agradecer pela confiança



e pela partilha de dores que não me são estranhas, que não estão distantes das minhas entranhas ou de tudo mais que a literatura especializada já destacou. Já enfatizou. E eu não preciso replicar.

Assim, e após a apresentação e discussão dos dados acima, passo ao último tópico deste capítulo, qual seja, o que trata da postura da Universidade frente a estas mazelas que nos afligem e que tantos sofrimentos nos infligem.

#### **4.7 A postura da Universidade Federal da Bahia**

Como visto ao longo das páginas anteriores, o assédio moral é um problema grave e que gera consequências nefastas para a vítima, para as organizações onde há ocorrências e para a sociedade em geral, podendo, inclusive, ter consequências para os(as) assediadores(as), a depender da postura das instituições onde o mesmo se manifesta. Por estas razões, o assédio moral não pode ser naturalizado, mas, segundo a literatura, pode e deve ser enfrentando pelas próprias instituições, já que, de acordo

com Meriläinen et al (2016 apud Vieira, 2019, p 178), “o local ideal para identificar, investigar e resolver os casos de assédio moral é dentro da própria organização em que esta ocorre”, cabendo a estas a formulação de políticas que previnam e combatam as práticas hostis mediante normas e ações que não deixem impunes os(as) agressores(as) e tampouco desamparem completamente as vítimas.

Na Universidade Federal da Bahia o assédio moral ainda é tema tabu. Mas, pouco a pouco, vai saindo do armário e sendo evidenciado, a duras penas e de forma sofrível para as vítimas, neste imenso espaço físico que abriga vários cursos e diversas estruturas de nossa IES. Por isso, conforme costume dizer nas palestras que tenho ministrado, dentro e fora da UFBA, trata-se de uma “barbárie tolerada” histórica e institucionalmente entre nós, visto que as autoridades, ao longo de décadas, pouco ou nada dizem/disseram sobre este assunto e, quando vocalizado, é rapidamente minimizado ou secundarizado por quem gerencia a IES, sempre sob o argumento de que “a Universidade apenas reflete a realidade mais ampla e, portanto, é compreensível que no seio dela

ocorram assédios, já que a violência está em toda parte e nós não somos uma ilha” (sic).

O referido tipo de fala, proferida por um candidato a reitor da UFBA no ano de 2022, revela o porquê é tão difícil romper com o “pacto do silêncio” em torno deste problema, visto que, para se ter uma ideia, somente no referido ano, e em plena reunião do Colégio Eleitoral da IES, ocorrida em 1 de junho ano de 2022<sup>17</sup>, foi tematizada, pela primeira vez na história desta organização, a questão do assédio como um problema a ser encarado pela gestão universitária, cabendo a mim, vítima declarada de assédio moral nesta instituição, sustentar, enquanto candidata, propostas de prevenção e enfrentamento desta forma de violência, através de política institucional específica, a ser construída coletivamente pela nossa comunidade, com base em pesquisas e por meio de diretrizes, metas e ações a serem pactuadas e formalizadas, além de recursos – humanos, materiais e financeiros – a

---

17 Cf. Reunião do Colégio Eleitoral da UFBA – composto pelo Conselho Universitário (Consuni) e Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (Consepe) – a fim de eleger a lista triplíce com os nomes para o reitorado da UFBA para os anos de 2022 a 2026. <https://www.youtube.com/watch?v=6cUC2Co2Mmc&t=2615s>

serem garantidos para sua implementação.

O registro da informação acima se faz necessário para que todas as pessoas que se interessam pelo tema – notadamente pesquisadores(as), gestores(as) ativistas – saibam que na UFBA, o problema do assédio moral jamais esteve na agenda da alta administração universitária e, tampouco, foi objeto de proposta apresentada nos programas de candidaturas à reitoria ou a qualquer outra instância acadêmica desta IES, não obstante os inúmeros casos conhecidos de muita gente – inclusive da Ouvidoria – e que agora compõem os dados quanti-qualitativos do presente estudo, além, obviamente, da importante pesquisa desenvolvida pelo colega Lima Júnior (2020), cujo olhar esteve voltado unicamente para a situação dos(as) servidores(as) TAEs, mas cujas evidências são sumamente relevantes, visto que, em sendo pioneira a publicação, oferece um panorama das ocorrências de atos hostis que muitos setores e muitos atores ainda teimam em ocultar.

Dito isto, passo a falar das poucas e isoladas iniciativas, nem sempre administrativas, sobre o tema

no contexto ufbiano, buscando identificar, a partir das informações fornecidas pelos(as) participantes da pesquisa, qual o grau de conhecimento que eles(elas) tem acerca das medidas e quais as suas sugestões para o enfrentamento da problemática.

#### **4.7.1 A (in)existência de políticas institucionais de prevenção e repressão aos assédios**

Assim, e considerando a inexistência de políticas institucionais de prevenção e enfrentamento a todas as formas de violência e discriminação em nossa IES, notadamente o assédio moral no trabalho nesta universidade<sup>18</sup>, procurei identificar, junto aos participantes da pesquisa, informações acerca do seu conhecimento e/ou envolvimento nas parcas e isoladas iniciativas levada a cabo pela UFBA, mais

---

18 Nada impede que as Universidades públicas, notadamente as federais, construam políticas de prevenção e enfrentamento ao assédio moral e a outras formas de violência, como fizeram várias instituições públicas por este país afora, a exemplo do TST, do CNJ, e como recomenda a Controladoria Geral da União, ainda que a criminalização do assédio moral esteja pendente de votação no Senado Federal, desde 2019, após ser aprovada na Câmara, considerando o tramite do PL 4722/2001, que se arrasta há exatos 23 anos no Parlamento brasileiro. Cf. <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/135758>

precisamente pela pela Pró Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas-PRODEP, nem sempre articuladas com as demais Pró Reitorias, pesquisadores(as) do tema e/ou orientadas à construção de dados oficiais sobre o fenômeno em apreço, mas nem por isso deixa de ser relevante.

Assim, e antes de apresentar as respostas dos(as) participantes, considero justo registrar que a Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas, através do seu Núcleo de Qualidade de Vida, e por meio dos esforços e compromissos dos(as) servidores(as) responsáveis pela construção de ações que tematizem o bem-estar dos(as) servidores(as) desta IES, já organizou algumas iniciativas voltadas à compreensão e divulgação do tema assédio moral, a exemplo de cursos de curta duração oferecidos, entre os anos de 2015 e 2016, sobre assédio sexual e moral para servidores(as) docentes e TAEs, e com os quais tive a oportunidade de colaborar em duas ocasiões, como docente<sup>19</sup>; e três palestras e duas mesas redondas relacionadas com este assunto, a partir do ano de

---

19 Em duas ocasiões ministrei curso sobre assédio moral e sexual para servidores(as) da UFBA, em projeto elaborado pela Pró Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas-PRODEP, especialmente no ano de 2016.

2019, conforme detalho a seguir:

A primeira palestra foi ministrada por mim, Salete Silva, docente da UFBA, no dia 26 de agosto de 2019, em um singelo auditório da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFBA<sup>20</sup>;

A segunda foi ministrada por Karla Vale, técnica do TRT do Rio de Janeiro, ocorrida no âmbito da programação da chamada Semana do Servidor, em 2020<sup>21</sup>;

A terceira palestra ocorreu em 2021, também no âmbito da Semana do Servidor (sic)<sup>22</sup>, tendo como palestrante o pesquisador do tema Roberto Heloani<sup>23</sup>, e como debatedores(as) representantes da

---

20 A convite do Núcleo de Qualidade de Vida no Trabalho da CDH/PRODEP, ministrei a palestra intitulada “Assédio Moral nas Relações de Trabalho”, ocorrida na Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, com ampla participação de servidores TAEs e do sindicato ASSUFBA, em sua maioria. Informações disponíveis em <https://qualivida.ufba.br/palestra-com-roda-de-conversa-sobre-assedio-moral-nas-relacoes-de-trabalho-1>

21 Palestra virtual intitulada “Enfrentamento à Violência Laboral e Assédio Moral no Trabalho”, ministrada no âmbito da programação da Semana do Servidor em 2020. Programação disponível em [https://www.ufba.br/ufba\\_em\\_pauta/prodep-realiza-semana-do-servidor-2020-de-forma-virtual](https://www.ufba.br/ufba_em_pauta/prodep-realiza-semana-do-servidor-2020-de-forma-virtual)

22 O dia do servidor e da servidora é comemorado em 28 de outubro de cada ano quando, em regra, são organizadas atividades de integração e de (in)formação, além de iniciativas culturais.

23 Palestra intitulada “Assédio moral e as repercussões para as condições de trabalho”, proferida no dia 26/10/2021, por Roberto Heloani. Programação disponível em [https://agenda.ufba.br/?tribe\\_events=semana-do-servidor-2021](https://agenda.ufba.br/?tribe_events=semana-do-servidor-2021)

APUB e da ASSUFBA, mas sem qualquer participação de pesquisadores(as) do tema vinculados à UFBA na referida mesa;

A quarta atividade foi uma mesa redonda, ocorrida em 26 de outubro de 2022 (Semana do Servidor), tendo como participantes André Aguiar e Petilda Vazquez, e como mediadora Luciana Boa Morte.<sup>24</sup>

A quinta atividade se deu em 2023, com a mesa composta por Petilda Vazquez e Alessandra Almeida, com mediação de Virgínia de Souza<sup>25</sup>, também nos marcos da Semana do Servidor e da Servidora, quando assim passou a ser denominada.

Diante das informações expostas, nota-se que antes de 2019 (e nem mesmo na Semana do Servidor(sic) do referido ano), o tema do assédio moral esteve presente nas atividades das Semanas comemorativas do dia do(a) servidor(a) da UFBA, promovidos pela PRODEP, não obstante o fato de que, no referido ano, a palestra ministrada por mim, no mês de agosto e para um público menor, constituía uma prévia

---

24 Tema da mesa redonda: “Violência no mundo do trabalho: assédio moral e suas repercussões”. Programação disponível em <https://www.qualivida.ufba.br/programacao-da-semana-do-servidor-2022>

25 Tema da mesa redonda: “Assédio no Trabalho: as manifestações da violência e a interseccionalidade de raça, gênero e classe”. Programação disponível em [https://agenda.ufba.br/?tribe\\_events=semana-do-servidor-e-da-servidora-2023](https://agenda.ufba.br/?tribe_events=semana-do-servidor-e-da-servidora-2023)



das atividades de outubro, conforme me foi informado pelas organizadoras presentes, e os inúmeros casos de assédio que já eram de conhecimento público e/ou reportados às diversas instâncias da Universidade. Todavia, vê-se pela programação dos anos de 2019<sup>26</sup>, 2018<sup>27</sup>, 2017<sup>28</sup>, 2016<sup>29</sup>, 2015<sup>30</sup>, 2014<sup>31</sup> e anteriores, que o tema/problema do assédio moral – ou qualquer outro tipo de violência laboral na UFBA - não foi pautado ao longo de anos, pois até então não fazia parte da agenda acadêmico-institucional, sendo portanto, um problema invisível aos olhos de gestores(as), apesar dos fatos e das demandas reprimidas abundantemente expostas

---

26 Programação da Semana do Servidor do ano de 2019, disponível em [https://agenda.ufba.br/?tribe\\_events=semana-do-servidor-2019](https://agenda.ufba.br/?tribe_events=semana-do-servidor-2019)

27 Vide a Programação da Semana do Servidor do ano de 2018, disponível em [https://www.ufba.br/ufba\\_em\\_pauta/intensa-programa%C3%A7%C3%A3o-marca-semana-do-servidor-ufba-2018](https://www.ufba.br/ufba_em_pauta/intensa-programa%C3%A7%C3%A3o-marca-semana-do-servidor-ufba-2018)

28 Vide a Programação da Semana do Servidor do ano de 2017, disponível em [https://agenda.ufba.br/?tribe\\_events=semana-do-servidor-publico-2017](https://agenda.ufba.br/?tribe_events=semana-do-servidor-publico-2017)

29 Vide a Programação da Semana do Servidor do ano de 2016, disponível em [https://www.ufba.br/ufba\\_em\\_pauta/ufba-promove-semana-do-servidor-com-atividades-diversificadas](https://www.ufba.br/ufba_em_pauta/ufba-promove-semana-do-servidor-com-atividades-diversificadas)

30 A atividade deste ano não foi localizada, acredito que em virtude da greve que durou mais de 100 dias naquele período, a famigera-da semana não tenha acontecido.

31 Vide a Programação da Semana do Servidor do ano de 2014, disponível em [https://www.ufba.br/ufba\\_em\\_pauta/semana-do-servidor-da-ufba-acontecer%C3%A1-no-final-do-m%C3%AAs-de-outubro](https://www.ufba.br/ufba_em_pauta/semana-do-servidor-da-ufba-acontecer%C3%A1-no-final-do-m%C3%AAs-de-outubro)

através da participação ativa de TAES e lideranças sindicais da ASSUFBA, assim como alguns poucos docentes, na atividade realizada em São Lázaro, quando proferi a palestra e os convidei a se somar às reflexões e ações do Jusfemina, grupo de pesquisa do qual sou coordenadora.

De todo modo, o ano de 2019 não passou em branco no que diz respeito ao tema, visto que o nosso grupo realizou um Conversatório que durou um dia inteiro em novembro do referido ano e sobre o qual falarei mais adiante.

Em linhas gerais, percebe-se que a UFBA ainda está engatinhando no que concerne à tematização do assédio, seja pelas Pró Reitorias, seja por outras instâncias, uma vez que, conforme já destacado, nem mesmo durante as sucessivas eleições para reitoria uma questão tão séria e relevante como esta ocupou os debates e as propostas das candidaturas, notadamente das hegemônicas que se sucedem, mandato após mandato, nas instâncias decisórias de nossa IES. Assim, e considerando que os dados indicam que o fenômeno do assédio se manifesta na UFBA de forma gendrada, racializada e hierarquizada em termos

de status funcional, continua cabendo a nós, servidores(as) docentes e TAEs, sobretudo às mulheres, pessoas negras e gênero dissidentes, em conjunto com estudiosos(as) do tema e algumas lideranças sindicais, construir esta agenda de pesquisa e também de mobilização e formulação de políticas, visto que a manutenção do status quo interessa a todas as pessoas e grupos para quem o assédio moral é mais do que uma ferramenta funcional, sendo até necessário para a garantia dos privilégios institucionais, grupais e pessoais.

Isto dito, passo a expor os dados coletados sobre o (des)conhecimento das pessoas participantes da pesquisa acerca da postura institucional, seja das poucas e recentes ações que visam promover algum debate de caráter preventivo e educativo ou as medidas que, por ventura, tenham sido adotadas, especialmente no sentido repressivo, frente ao assédio moral na nossa IES.

**Tabela 16:** Relato de servidores sobre o que a UFBA tem feito com relação ao assédio moral

<b>Opções</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Formulou política institucional clara, formal e intersetorial, com participação coletiva	0	0
Realizou ações de prevenção (como campanhas educativas, eventos e palestras)	36	12,5%
Promoveu medidas de combate efetivo (com apuração e punição conhecidas)	8	2,7%
Apoiou as vítimas e garantiu a reparação dos danos	0	0
Nada ou muito pouco foi feito	97	33,8%
Desconheço e/ou não sei informar	146	50,8%
<b>Total</b>	<b>287</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários

Como é possível perceber, a maioria das pessoas participantes da pesquisa informa que desconhece e, portanto, não sabe informar o que a UFBA tem feito com relação às práticas de assédio moral (50,8) perpetradas no âmbito do trabalho na referida Universidade. Este dado pode estar indicando que as parcas, pontuais e, sobretudo, recentes

ações realizadas pela PRODEP durante a Semana do(a) Servidor(a), a começar pelo ano de 2020, não tem alcançado um número significativo de pessoas, notadamente o seu público destinatário, qual seja, os(as) servidores(as), uma vez que os questionários foram respondidos exclusivamente por docentes e TAES, sendo estes últimos a maioria das pessoas respondentes.

Em segundo lugar, vem a resposta que indica que a UFBA não faz nada ou então faz muito pouco, com 33,8% de anotações, o que pode ser explicado, ao menos em parte, pelas falas a seguir, extraídas de quatro entrevistas concedidas pelas vítimas para este trabalho:

A UFBA não se dedica a estas questões. Seria o mesmo que mexer num ninho de marimbondo. **Eu estou aqui há mais de 23 anos e nunca vi ou participei de qualquer formação sobre o tema.** Sequer uma pesquisa sobre clima ou cultura organizacional foi feita com quem atua na burocracia ou com quem trabalha nas salas de aula. Como Universidade, produzimos muito conhecimento para fora, mas internamente há muito o que se fazer. O tema do assédio moral nunca foi objeto de um curso formativo para nós, servidores, pelo menos que eu saiba, mas deveria. **E o ideal era ter acesso a essas informações**

**logo após a posse, porque o que tem de gente sendo assediada no estágio probatório não está escrito.** E essas pessoas depois viram os assediadores, porque pensam logo que o crime compensa. Na minha opinião a UFBA deixa muito a desejar neste quesito. Não faz mais do que uma palestrinha e olhe lá (E01TAE)

**Palestra eu já assisti, de gente que veio de fora, mas de ninguém da nossa Universidade. Mas sabe como é, né? prata da casa não brilha.** Se querem mudar a cultura organizacional tem que valorizar quem produz aqui, quem é da UFBA também. Será preciso vir alguém que tenha fama, quem sabe até mesmo outro sotaque para poder dizer que o assédio moral deve ser combatido com rigor. Ai depois a pessoa vai embora e a vida segue do mesmo jeito. **Porém, apoio institucional para nós, vítimas, nada.** Por isso ninguém fala sobre assédio, ninguém quer denunciar algo que vai se virar contra você mesmo, concorda? **Para mim, a UFBA faz muito pouco sobre a questão do assédio moral.** Muito pouco mesmo. Poderia fazer bem mais, afinal, tem a TVUFBA, tem os sindicatos, tem o trabalho de vocês no Jusfemena, tem tanta coisa. (E06Docente).

**Desconheço completamente qualquer iniciativa da UFBA sobre prevenção ou combate ao assédio moral.** Trabalho aqui há sete anos, nunca ouvi falar. (E15TAE).

**Para falar a verdade, eu já assisti palestra sobre o tema, sim. E mesas redondas também,** assim como folhetos,

mas acho que os folhetos eram do sindicato, não lembro direito. Mas tem algumas iniciativas sim, poucas mas tem. **O problema é que não pune ninguém. Não tem combate efetivo.** Se for assédio sexual ainda fazem barulho, mas assédio moral todo mundo acha normal. Então eu responderia que falta combate e sobre impunidade, isso sim (E10TAE).

As falas acima fortalecem a hipótese de que as poucas e pontuais ações levadas a cabo pela gestão superior da UFBA nos últimos 4 anos não alcançam todas as pessoas que nela trabalham, visto que o depoimento da primeira respondente acima transcrita, que é servidor(a) TAE, registra que a mesma está na UFBA há 20 anos e nunca participou de uma formação sobre o tema, embora tenha interesse na sua compreensão e, sobretudo na sua resolução. A sugestão apresentada, com a qual tenho acordo, é de que as iniciativas de (in)formação sejam promovidas logo após a posse para que o(a) servidor(a) já inicie sua trajetória devidamente empoderada(o), inclusive juridicamente, acerca dos problemas relacionados aos assédios e outras formas de violência laboral. A segunda pessoa, por seu turno, opina

que é preciso valorizar as pesquisas e pesquisadores(as) da UFBA que produzem conhecimento científico sobre o tema, sobretudo em eventos que promovem diálogos com a comunidade, uma vez que, segundo ela, isto também contribui para mudanças na cultura organizacional que, não raro, fortalece mais a competitividade e as vaidades acadêmicas do que as assumidas intenções em colaborar com o aprimoramento da gestão institucional. Menciona, ainda, que há palestras na UFBA sobre o tema do assédio e que a mesma já assistiu, mas destaca que não há apoio para as vítimas, o que indica, a meu ver, que o foco somente na prevenção, ou na informação mediante palestra ou algum material educativo, não é suficiente, visto que a política, como costumo dizer, precisa construída de forma planejada, a fim de que seja integral e transversal, além de intersetorial e interseccional.

Já a terceira pessoa cuja fala está acima transcrita, respondeu que desconhece qualquer iniciativa da UFBA sobre o tema, seguida de outra que menciona que tem palestras, mas falta o combate efetivo, já que ainda impera



a impunidade.

Ao longo das transcrições, categorização e análise dos dados, notadamente das entrevistas, uma frase específica proferida por uma das vítimas de assédio moral pertencente à categoria de TAEs, chamou muito a minha atenção, visto que, ao responder à pergunta sobre o que motivou seu pedido de remoção para outro setor, deixando para trás um local de trabalho onde desempenhou suas funções durante 14 anos, suas palavras foram “eu não tinha alternativa, professora. Era sair ou morrer, pois já estava a ponto de enlouquecer. E, como a senhora já deve está cansada de saber, **aqui é assim, os incomodados que se retirem**” (E12TAE).

Confesso que ao ouvir o que a referida vítima de assédio disse, embora eu realmente já estivesse, conforme suas palavras, “cansada de saber”, não foi fácil para mim escutar novamente o óbvio, já que ouvi atentamente o seu relato e o de muitas outras pessoas durante as entrevistas. Porém, foi difícil digerir o óbvio assim, dito a palo seco, de forma direta, sem rodeios, com verdade e dura franqueza. Senti vontade de chorar ali, diante do material, como

também tive vontade - e até chorei - ao longo de algumas entrevistas, cujas respostas, muitas vezes, eram previsíveis, dadas as situações que muito se assemelham no processo de violência moral acadêmica. Destarte, e diante desses sentimentos dolorosos e desta cruelíssima realidade, resolvi, sem qualquer devoção a fatalismos ou a qualquer tipo de determinismo social ou institucional, utilizar a referida frase em alguma parte de destaque desta obra, como forma de visibilizar o ápice de uma situação, quando o assédio, ao menos temporariamente, desaparece do cenário, mas não porque houve resolução efetiva e adequada do problema, mas porque a pessoa assediada partiu para outra direção, com todos os prejuízos acumulados em sua mala de viagem e a inegável e inequívoca sensação de injustiça pulsando em sua mente, confusamente misturada ao um profundo desejo de paz no coração.

Registrado o meu desabafo (em consonância com a opção por um empreendimento autoetnográfico-científico), destaco, ainda, que as falas acima também apresentam várias questões a serem pensadas e analisadas amiúde

por pesquisadores(as), gestores(as) e formuladores(as) de políticas institucionais, notadamente os(as) servidores(as) que atuam na PRODEP e que, pela natureza do seu trabalho, podem e devem jogar um papel muito importante no levantamento de dados, na organização de consultas à comunidade laboral e debates que contribuam para a construção de uma futura política institucional, observando o que a pesquisa de Lima Júnior (2020) e a pesquisa que ora divulgo tem a agregar em termos de informações e reflexões críticas e propositivas.

Voltando à tabela para uma última observação, quero chamar a atenção para o fato de que nenhuma das pessoas respondentes assinalou a opção relacionada à existência de uma política institucional ou mesmo sobre a existência de apoio às vítimas (seja mediante medidas cautelares ou de reparação, dentre outras), o que seria extremamente importante, haja vistas as consequências já abundantemente evidenciadas por meio desta e de outras pesquisas com relação à saúde física e saúde mental de quem sofreu ou está sofrendo assédio moral no trabalho

nesta e noutras IES. Destarte, a indicação de zero resposta ao quesito demonstra a total ausência de qualquer política institucional destinada à prevenção e enfrentamento do problema, apesar de uma ou outra palestra, assim como mesas redondas, realizadas de maneira pontual e anual.

#### **4.8 As iniciativas sindicais**

Com relação aos sindicatos das categorias de docentes e de TAEs, vale a pena registrar que a entidade representativa dos(as) servidores(as) técnicos(as) administrativos(as) – a ASSUFBA - tem sido mais proativo e atuante com relação à temática no âmbito da UFBA, e não somente porque suas lideranças compareceram à primeira palestra organizada pela PRODEP sobre o tema - em agosto de 2019, da qual fui palestrante – mas também porque este sindicato tem articulado debates sobre o tema, a exemplo do que ocorreu no âmbito de sua sede, durante a Assembleia Geral da categoria, realizada em setembro de 2019<sup>32</sup>, onde

---

32      Vide notícias veiculada no site da ASSUFBA sobre a

tive a oportunidade de contribuir com uma palestra seguida de acalorado debate entre os membros, assim como a mesa redonda intitulada “A prevenção ao assédio moral nas instituições federais de educação”, promovida pelo mesmo no âmbito do Congresso UFBA 75 anos, ocorrido, de forma virtual, em dezembro de 2021, onde eu e mais duas servidoras técnicas, lideranças sindicais da ASSUFBA<sup>33</sup>, tematizamos o problema, havendo ampla participação da categoria e de outros membros da comunidade interna e externa à UFBA, através da plataforma que favoreceu a transmissão pelo you tube, já que se tratava de evento virtual.

Antes disto, a ASSUFBA também promoveu, no mês de setembro de 2020, outro debate sobre o tema em comento, nos marcos do I ENCONASSUFBA, com o qual colaborei com uma palestra, seguida de debate,

---

“Assembleia Geral com debate sobre assédio moral”, realizada em 12 de setembro de 2019. Informações disponíveis em [www.assufba.org.br/novo/assufba-realiza-assembleia-geral-com-debate-sobre-assedio-moral/](http://www.assufba.org.br/novo/assufba-realiza-assembleia-geral-com-debate-sobre-assedio-moral/)

33 Tive a honra de compartilhar a mesa com as servidoras técnicas administrativas e lideranças sindicais, Lucimara Cruz e Adelmária Ione Dos Santos, com quem sempre aprendo bastante e sinto imenso prazer em compartilhar saberes e fazeres sobre o tema. Cf. <https://www.youtube.com/watch?v=N4S6MjLySr4&t=2104s>

sobre a questão do teleassédio, visto que o mesmo estava se tornando mais recorrente durante a pandemia da Covid-19<sup>34</sup>, sem olvidar da presença ativa de um representante da ASSUFBA<sup>35</sup> no Conversatório realizado por nosso grupo de pesquisa no ano de 2019, e sobre o qual trago registros no tópico a seguir.

Outra informação que convém registrar com relação à atuação da ASSUFBA frente ao tema, é que, durante o período mais crítico da minha situação, quando estive no Serviço Médico da UFBA – o SMURB - para fins de fazer perícia e/ou me consultar com a médica do trabalho e a terapeuta ocupacional, pude perceber que haviam diversos cartazes da ASSUFBA sobre o assédio moral afixados em

---

34 Sobre o I CONASSUFBA, a programação pode ser assedada no seguinte link: [www.assufba.org.br/novo/encerramento-do-i-enconassufba-tera-homenagem-aos-aposentados-e-apresentacao-cultural/](http://www.assufba.org.br/novo/encerramento-do-i-enconassufba-tera-homenagem-aos-aposentados-e-apresentacao-cultural/).

35 É justo registrar que o servidor Bonfim compareceu ao evento sobre assédio moral na UFBA, organizado em 2019, como convidado para compor a última mesa da programação, no entanto, foi um dos primeiros a chegar e dos últimos a sair, tendo participado de todas as atividades do referido dia, contribuindo de forma crítica e propositiva na ocasião, reafirmando, com isto, a postura comprometida da ASSUFBA com o tema em questão, haja vista que o mesmo, assim como as demais lideranças, dentre elas o servidor Renato Jorge, acolheram, de imediato, o chamado para a referida discussão.

lugares estratégicos daquela unidade de saúde pela qual passam, diariamente, um número significativo de estudantes e servidores(as) docentes e TAEs, em busca de atendimento e/ou acompanhamento médico e psicoterapêutico.

Destarte, e com base nas informações supra, posso afirmar que o sindicato dos TAEs da UFBA tem sido um dos atores mais atuantes e que mais se envolvem com a temática do assédio moral em nossa IES, cumprindo, com isto, sua obrigação regimental e seu compromisso político de não fechar os olhos para tão grave problema e tampouco optar por deixá-lo em segundo plano enquanto se ocupam de outras atividades consideradas mais urgentes ou importantes, conforme é comum na postura de gestores(as) de nossa IES, sejam do baixo, médio ou do alto escalão da estrutura administrativa da Universidade.

Com relação ao sindicato de docentes – denominado APUB – é importante registrar que este, até a presente data, praticamente não tematiza a questão do assédio moral no trabalho na IES, haja vista que não somente os relatos dos(as) participantes docentes mais antigos na Universidade

corroboram esta constatação, como a minha própria e contínua observação como pesquisadora e vítima de assédio, uma vez que estou na UFBA desde 2013 e entre este período e o ano de 2023, portanto no espaço de dez anos, nunca presenciei nenhuma atividade do referido sindicato sobre este tema específico. Nem mesmo no I Congresso Docente da APUB, comemorativo dos seus 50 anos de existência, ocorrido entre os dias 22 a 25 de agosto de 2018, a programação contemplou a temática do assédio moral em suas mesas, GTs ou oficinais, e se o fez em algum lugar do referido evento, não consta da programação de forma explícita<sup>36</sup>, o que, a meu ver, deveria ter acontecido, pois a temática/problemática do assédio não pode ser tratada como algo residual ou embutido em outros assuntos e tampouco deve ser algo a ser mencionado tangencialmente onde e quando couber.

No entanto, convém registrar que, ao menos nos últimos dois anos, isto é, 2022 e 2023, a APUB tomou a

---

36 Cf. Programação do I Congresso docente da APUB, 2018. Disponível em <https://www.apub.org.br/comeca-amanha-22-o-i-congresso-docente-da-apub/>



iniciativa de realizar duas atividades que se relacionam com o tema. A primeira delas foi um debate on line nomeado de “Assédio: no trabalho, na Educação e no Carnaval”, realizado em 7 de março de 2023, tendo como foco mais a questão do assédio sexual do que o assédio moral propriamente dito e do qual participaram três lideranças femininas: a atual presidenta da APUB, a presidenta do Sindicato dos(as) Engenheiros(as) da Bahia e a superintendente estadual de enfrentamento à violência contra a mulher.<sup>37</sup> Já a segunda foi outra atividade on line, no caso uma live, da qual participaram a Ouvidora da UFBA e uma docente da USP<sup>38</sup>, cuja gravação não se encontra mais disponível na internet ou se ainda está não foi possível localizá-la.

---

37 São elas: Marta Lícia de Jesus, Márcia Nori e Camila Batista, cujas informações podem ser apreciadas no seguinte link: <https://www.apub.org.br/apub-e-senge-promovem-debate-sobre-assedio-na-agenda-do-mes-de-luta-das-mulheres/>

38 A live contou com a participação da professora Iole Vanin, do Departamento de Gênero e Feminismo, também Ouvidora da UFBA e da professora Fabiana Severi, da USP Ribeirão Preto. A atividade foi promovida pelo sindicato APUB, após as denúncias de assédio sexual e mora contra o professor Boaventura de Sousa Santos, docente de uma Universidade português e grande expoente dos estudos sobre epistemologias do sul. Neste período havia grande engajamento nas redes sociais sobre a temática do assédio, com maior ênfase, como é de costume, no assédio sexual nas Universidades.

Além das iniciativas supra citadas, vale mencionar que, no ano de 2020, mais precisamente em 13 de março e, portanto antes do fechamento das instituições de ensino por conta da pandemia da Covid-19, o referido sindicato realizou um debate presencial sobre sofrimento mental e promoção da saúde, no contexto da “Agenda Docente Apub”<sup>39</sup>, o que, de certo modo, dialoga com a temática do assédio moral, sob o aspecto das questões de saúde. Na referida ocasião, além da participação de docente do campo da psicologia da UFBA, que atua junto ao Programa PSIU, a pesquisadora da UFMG, Stela Goulart, que também preside o sindicato de docentes da referida universidade, destacou que há subnotificação de casos de sofrimento mental entre docentes, haja vista que, nas palavras dela “há uma dificuldade enorme de se expor”.

A fala da pesquisadora mineira corrobora, em certo sentido, os dados desta pesquisa no que tange à luta contra o assédio moral no trabalho e a “opção” das vítimas em não denunciar alegando, dentre outras razões, o medo de

---

39 Cf. <https://www.apub.org.br/apub-discute-sofrimento-mental-e-promocao-da-saude-na-semana-docente/>

se expor. Volto a registrar que, no meu entender, a adoção desta postura é bastante compreensível, haja vista que, para qualquer de nós, servidores(as) docentes universitários(as), o ato de perceber e, conseqüentemente, admitir que está sendo assediado(a) moralmente no ambiente labora já é difícil, imagine ter que assumir publicamente ou na presença de um(a) profissional que as práticas hostis estão gerando um grave sofrimento mental, com repercussões significativa no corpo físico e no campo psicológico.

No mesmo evento a professora convidada, ao trazer contribuições para a análise de conjuntura do referido contexto, falou do crescente ataque à ciência, a censura ao corpo docente e o risco de perda de autonomia das IES, mencionando, de passagem, a questão do assédio moral como um elemento a mais neste complexo contexto de aprofundamento do capitalismo neoliberal. Destarte, pode se dizer que não foi um evento para tratar do assédio moral em si e tampouco trabalhou com dados sobre o tema na UFBA, até porque se tais informações existem, elas nunca foram divulgadas ou não tem sido objeto de sistematização

contínua dos(as) gestores(as) da IES e muito menos do movimento sindical ufbiano.

Afora isto, não localizei outras informações acerca da atuação da APUB com relação ao assédio moral, nem nas falas das pessoas que participaram desta pesquisa e nem em documentos, matérias jornalísticas disponíveis no site da referida entidade ou em suas redes sociais. Ademais, como filiada que sou, tampouco tomei conhecimento, entre os anos de 2013 e 2023, de eventos ou outras atividades voltadas à tematização e proposição neste sentido, menos ainda sobre apoio e orientação às possíveis vítimas de assédio moral no trabalho.

Com relação ao ano de 2019, quando foi realizado o I Conversatório sobre o tema na UFBA, vale anotar que apenas uma liderança sindical da APUB compareceu ao evento<sup>40</sup>, após reiteradas ligações realizadas por um

---

40 O evento contou com a presença da ex-presidenta da APUB, professora Raquel Nery, que à época da realização do mesmo foi convidada. Todavia, na palestra promovida pela PRODEP sobre o tema, em agosto de 2019, não houve nenhuma presença de liderança ou dirigente da APUB. O mandato da diretoria composta pela professora Raquel Nery, como presidenta e do professor Emanuel Lins como vice presidente, compreendeu os anos de 2018-2020. Os demais membros da referida diretoria eram: Nildo Manoel da Silva Ribeiro, diretor

membro da organização do evento, mas somente participou da mesa na qual faria uma fala, onde a representação da ASSUFBA também estava presente e participou de toda a programação, ouvindo e interagindo com membros(as) das diversas mesas e também participantes que estavam na plateia.

Deste modo, cabe registrar, como forma de evidência empírica, as seguintes falas de entrevistados(as) que confirmam as informações e análises supra, todas relacionadas à pergunta sobre a postura da Universidade e, no caso dela, sobre as iniciativas e envolvimento das entidades sindicais:

**Na UFBA, nem a administração superior e nem os sindicatos das categorias olham para este problema.** Fazem um silêncio total e não é de hoje. Eu estou aqui há 17 anos e somente nos últimos tempos vejo a ASSUFBA com esse movimento, o que é louvável, já é alguma coisa, mas, geralmente os sindicatos fazem mais a política partidária e ocupam as estruturas

---

administrativo; Marta Licia Teles Brito de Jesus, diretora financeira; Jailson Alves dos Santos, diretor acadêmico; Cláudio André de Sousa, diretor de comunicação e cultura e Joviniano Soares de Carvalho Neto, diretor social e de aposentados. Cf. documento disponível em <https://www.apub.org.br/wp-content/uploads/2018/11/DOC337.pdf>

dos conselhos superiores, através de seus membros que disputam estas cadeiras, como nossos representantes. Portanto, as iniciativas agora que estão começando, mas ainda sem incluir tais questões nas instâncias deliberativas, onde são elaboradas as resoluções e outras regras de convivência (E18TAE).

**A APUB? Nunca que falou de assédio moral.** Ao contrário, quando procurei a este sindicato para tratar do meu caso, disseram que não podiam se envolver porque seria uma disputa entre filiados e a entidade não pode ficar do lado de um contra outros. Ou seja, a APUB lavou as mãos e eu tive que me virar. (E16docente).

As falas acima apresentam a perspectiva e as experiências de servidores(as) vítimas de assédio moral na Universidade, e cujas trajetórias no serviço público já somam mais de dez anos, o que de fato contribui para se ter uma ideia das suas expectativas e decepções frente às suas entidades sindicais no que concerne ao tratamento dado por estas à questão da violência laboral silenciosamente perpetrada no âmbito da UFBA.

Destarte, e por considerar e reconhecer a importância e o papel das entidades sindicais na luta contra

toda forma de opressão, discriminação e exploração da classe que vive do trabalho, mormente no campo da educação publica e, no trabalho em tela, na educação superior na maior e mais expressiva universidade Federal do nordeste, é que que somo, como pesquisadora e como vítima da referida mazela, às críticas e observações dos mencionados participantes, uma vez que suas falas traduzem sentimentos e expectativas com as quais eu e vários(as) outros(as) interessados(as) temos concordância.

Terminada a exposição acerca das iniciativas das entidades sindicais, passo a expor, e já para finalizar, as contribuições de grupos de pesquisa e extensão da UFBA com relação ao tema em apreço.

#### **4.9 As contribuições de grupos de pesquisa e extensão acadêmica**

No que tange ao interesse pelo tema e sua respectiva inclusão na agenda de pesquisa e no debate político-institucional no âmbito de nossa IES, convém registrar que o grupo Jusfemina, de pesquisa e extensão, do qual

sou coordenadora - e fui uma das fundadoras juntamente com a professora Sonia Wright<sup>41</sup> - tem se dedicado, desde longa data - apesar de não ter uma sede física e nem as mínimas condições de trabalho institucional<sup>42</sup> - a tematizar

---

41 Ex-docente do Departamento de Estudos de Gênero e Feminismo da UFBA, amiga querida e parceira de pesquisa e extensão, além de co-autora de muitos dos nossos escritos. Está aposentada desde final de 2022, quando, segundo ela mesma, em sua carta de despedida, enviada por e-mail ao pleno do departamento em 21 de dezembro do referido ano, saiu após viver “muitas sensações de injustiças, desde o preconceito etário ao entrar, ao bloqueamento de oportunidades de crescimento - não só para mim, como para o nosso campo feminista. Muita falta de comunicação, diálogo e de solidariedade, muita exclusão e invisibilização. Mas, por outro lado, despedida é dar soluções, deliberar, resolver, mudar o rumo ou direção. E é isso que vou fazer”. A ela, todas as minhas homenagens e reconhecimento eterno pela dedicação, resiliência, garra, ética e sororidade real.

42 O grupo foi criado como um coletivo de docentes e estudantes da UFBA, contando com a participação de intelectuais, artistas e ativistas não acadêmicos(as), durante a greve docente de 2015, quando ainda éramos, eu e a professora Sonia, vinculadas ao grupo de pesquisa NEIM/UFBA. Na ocasião, para termos mais liberdade na formulação de análises críticas aos governos em geral, assim como a gestão da própria UFBA, independente da matriz político-ideológica de quem estivesse no topo da pirâmide, resolvemos nos articular a partir do coletivo que, três anos depois, em 2017, tornou um grupo de pesquisa autônomo com credenciamento junto à instituição e ao CNPq, após nossa ruptura com o grupo de pesquisa anterior motivada por críticas contra privilégios e ausência de tratamento isonômico, assim como o início de um debate provocado por nós acerca da cultura autoritária que rege as relações acadêmicas e institucionais em nossa Universidade, de um modo geral. Tudo realizado mediante e-mails institucionais e com solicitações para que constasse em ata. Após a sua criação, o grupo passou a solicitar, de maneira formal, um espaço de trabalho à direção da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, a fim de seguirmos com



e construir eventos, cursos, pesquisas, reflexões críticas e proposições institucionais sobre temas como gênero e violência (englobando toda as formas de discriminações, assédios, notadamente o assédio moral), gênero e direitos humanos; gênero e Estado; Gênero e Políticas públicas e, no meu caso em específico, Gênero e Direito, tendo publicado as primeiras reflexões brasileiras sobre o fenômeno dos feminismos jurídicos, assim nomeados e analisados, bem como cunhando as definições de feminismos jurídicos populares como antídoto aos elitismos e salvacionismos estatais.

Nesta esteira, sempre nos preocupamos – nós que somos parte do Jusfemina - em tematizar, pesquisar e desvelar as desigualdades e violências perpetradas no seio

---

nossas pesquisas, projetos de extensão e atendimento a estudantes, o que infelizmente nunca foi atendido, fazendo como que o nosso trabalho fosse cada vez mais invisibilizado, haja vista que nossas reuniões eram realizadas em espaços improvisados ou em nossas próprias casas, o que acendeu em nós o interesse em expor para o MEC, quando da sua visita acadêmica, após termos recorrido à reitoria da época e termos também recebido um não. Apesar da UFBA ter muito espaço, mas padece de distribuição (diria, apropriação) inequitativa dos mesmos. Esta nota se faz necessária porque outras pessoas se encontram na mesma situação e o tema do assédio também envolve o tratamento não isonômico entre pares por parte das pessoas responsáveis por gerir e distribuir os recursos, inclusive financeiros.

da Universidade, mediante elaboração de estudos, realização de palestras e pronunciamentos realizados, sobretudo, por mim e pela professora Sonia Wright, buscando, assim, não expor os(as) estudantes vinculados ao grupo com vistas a protegê-los(as) de eventuais represálias. Assim, desde o ano de 2015 foram realizadas inúmeras rodas de conversas sobre vários temas que tem interface com a prevenção do assédio moral tais, como: ética acadêmica, transparência, acesso a informações, tratamento isonômico, cidadania acadêmica, dentre outros que orbitam a construção de uma consciência crítica volta à luta pelos direitos. Destas atividades, participaram não somente estudantes da UFBA, mas servidores(as) e trabalhadores(as) terceirizados(as), além de membros de coletivos e entidades comunitárias, sobretudo nas atividades do projeto de extensão denominado “Papo e Poesia sobre direitos humanos das mulheres”, no âmbito do qual foram dramatizado diversos cordéis de nossa autoria, dentre eles o “Assédio moral, diga não”, o “Basta de feminicídio”, o “Afetos feministas” e o “Terceirizados ficam”, todos voltados à denúncias de violências e ao

anúncio de direitos a serem sempre conquistados.

Inúmeras vezes contávamos com a presença ou a parceria de lideranças estudantis e/ou grupos de pesquisa com interesse nos temas/problemas trabalhados. E assim andavam as coisas até chegar o ano de 2018, quando organizamos, juntamente com o grupo GIRA, coordenado pelo então colega de departamento Felipe Fernandes, um debate sobre eleições para reitoria da UFBA, e, já naquele momento, pontuamos acerca da importância de haver um monitoramento mais eficiente, seguido de estudos científicos, sobre as políticas da Universidade relacionadas aos direitos de sua comunidade, incluindo o direitos dos(as) servidores(as), assim como sua participação na definição das prioridades, o que nos levou a uma análise e debate em torno dos programas das candidaturas a reitoria, a fim de verificar o grau de comprometimento com a questão da prevenção e enfrentamento de todas as formas de violência e discriminação na IES, conforme ilustra a figura adiante, referente a um cartaz versa sobre um debate em torno da democracia universitária:

**Figura 1** – debate sobre democracia na Universidade



O referido debate aconteceu em uma sala de aula do PAF 1, no campus de Ondina, ao passo que o evento adiante registrado, ocorreu um ano depois em auditório do PAF 3, no campus mencionado.

**Figura 2:** Cartaz do Conversatório realizado em 2019<sup>43</sup>



Fonte: arquivo do JusFemina

O referido Conversatório, organizado pelo grupo de pesquisa Jusfemina em conjunto com o coletivo Desnaturaliza<sup>44</sup>, contou com o apoio do grupo GIRA e pode ser considerado o maior evento, em termos de horas e em número de mesas exclusivamente dedicadas ao tema, já realizado na UFBA ao longo de seus 78 anos. Sua

<sup>43</sup> Cf. [https://agenda.ufba.br/?tribe\\_events=conversatorio-assedio-moral-no-trabalho-em-universidade-por-uma-politica-de-prevencao-e-combate](https://agenda.ufba.br/?tribe_events=conversatorio-assedio-moral-no-trabalho-em-universidade-por-uma-politica-de-prevencao-e-combate)

<sup>44</sup> Coletivo criado por mim, pela professora Sonia Wright e pelos colegas docentes da faculdade de Estatística, Gilberto Sassi e Carolina Paraíba, pessoas extremamente dedicadas e interessadas no tema.

programação pode ser visualizada nas linhas a seguir.

CONVERSATÓRIO “ASSÉDIO MORAL  
NO TRABALHO EM UNIVERSIDADE:  
POR UMA POLÍTICA DE PREVENÇÃO  
E COMBATE”

Dia 24/10 - Das 8h às 18h - Auditório  
PAF III - UFBA/Ondina Programação  
8h00min às 8h30min - **Mesa 1:**  
Contextualizando a iniciativa  
Convidado: Coletivo Desnaturaliza

8h30min às 10h00min - **Mesa 2:** Pautar  
e desnaturalizar o assédio moral na  
universidade  
Convidados: Dr. André Luiz Nascimento  
(Jusfemina/EAUFBA),  
PRODEP, ASSUFBA, APUB  
Mediador: Prof. Dr. Gilberto Sassi

10h00min às 11h00min - **Mesa 3:**  
Judicializando o assédio moral: relato de  
experiência  
Convidado: Prof. Dr. Fernando Conceição  
– FACOM  
Mediadora: Profa. Dra. Sonia Jay  
11h00min às 12h30min - Debates

14h00min às 16h00min – **Vídeo-debate:**  
Assédio moral no trabalho em universidades  
Mediadora: Profa. Dra. Carolina Paraíba

16h00min às 18h00min - **Mesa  
4:** Por uma política institucional de  
enfrentamento ao assédio moral: propostas  
Mediadores: Servidor Antonio Bonfim e  
Profa. Dra. Salete Maria

Como se pode observar o evento foi totalmente dedicado ao tema, articulando mesas com diversos aspectos a serem considerados, tais como as reflexões teóricas, as experiências concretas, o papel da Universidade e das entidades sindicais, as experiências de outras IES sobre o tema e, por fim, uma mesa propositiva da qual saíram várias contribuições que foram sendo aprimoradas por outros encontros do Jusfemina a fim de serem encaminhadas a reitoria da UFBA, cuja entrega não aconteceu, de forma solene e coletiva, pela dificuldade de agendamento com a alta administração da UFBA. Ademais, no ano seguinte adveio a pandemia.

Vale destacar que a Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas foi formalmente convidada para participar, inclusive numa mesa específica sobre a interface do assédio com a gestão acadêmica.

Porém a Pró-Reitora à época não compareceu e tampouco enviou representante, apenas telefonando em cima da hora da mesa para informar que não poderia se fazer presente. A ausência foi notada e também questionada

pelas pessoas participantes, visto se tratar de uma atividade de suma importância, com duração de 10 horas e cujas agendas poderiam ser acomodadas conforme as urgências e prioridades, haja vista a importância de ter alguém da gestão da UFBA ouvindo as pessoas presentes e também sendo ouvida por elas, tudo com vistas à realização de um trabalho conjunto e voltado ao enfrentamento de um problema que cada vez mais se agiganta.

Com base nos resultados do mencionado Conversatório, o Jusfemina passou a programar oficinas internas visando aprimorar as sugestões por nós mesmas apresentadas e agregar outras ideias surgidas ao longo do evento. Todavia, com o advento da pandemia, as oficinas não puderam ser realizadas. Mas, de todo modo, apresento a seguir uma lista de 25 indicações a serem apreciadas pelo conjunto da comunidade UFBA, pois elas podem servir de insumos para o debate em torno de uma futura política institucional de prevenção e combate a todas as formas de assédio e violências em nossa IES.



Proposições sintetizadas (contribuições do Jusfemina)

1. **Colocar a temática** dos assédios (moral e sexual) **na agenda institucional** (através de ações da gestão superior, das entidades sindicais e estudantis e por meio das pautas das instâncias deliberativas);
2. **Promover ampla discussão** (através de eventos, audiência pública, assembleia, etc) sobre tais problemáticas a fim de colher insumos à preparação da política;
3. **Produzir** e/ou levar em conta **dados** de estudos sobre esta realidade da IES, com vistas a fortalecer o **diagnóstico** e formular **boas respostas**;
4. Nomear **Comissão ou Grupo de Trabalho**, de caráter **quadripartite**, e com a presença de estudiosas/os do campo, com vistas a elaborar uma minuta de Política sobre o tema;
5. Discutir e aprovar **Política Institucional de Prevenção e Erradicação** de tais práticas, contendo princípios, diretrizes e objetivos que nortearão as ações de enfrentamento aos assédios moral e sexual e outras formas de violência;
6. Deliberar sobre a natureza e a estrutura do **órgão competente** para receber, acompanhar e dar seguimento às denúncias, bem como a elaboração e implementação de protocolo,

programas, projetos e ações;

7. Produzir **material educativo** sobre o tema: manuais, cartilhas, campanhas e produtos audiovisuais como forma de coeducar para a igualdade de gênero e para o respeito à diversidade, bem como para a observância das normas educacionais e laborais na IES;
8. **Incentivar e/ou divulgar pesquisas sobre assédio sexual e moral**, notadamente as realizadas na própria UFBA, através da criação de linhas, bolsas e/ou prêmios específicos para tal, com publicação garantida pela Eufba;
9. **Capacitar**, de maneira permanentes, todo o corpo de servidores (técnicos e docentes), assim como **trabalhadores terceirizados** sobre temas relativos a assédios e outras formas de violência, notadamente **as chefias**;
10. Instituir **comissões de monitoramento e avaliação** permanente das ações a serem propostas pela Políticas Institucional de Prevenção e Erradicação dos assédios e outras formas de violência, como forma de controle interno;
11. Utilizar os canais institucionais de comunicação para **permanente divulgação da temática**, notadamente a TVUFBA;
12. **Apoiar** (psicológica, pedagógica e juridicamente) **as pessoas em situação**

**de assédio**, visando seu pronto restabelecimento em termos de saúde e sua mudança de comportamento e mentalidade;

- 13. Gerar processos administrativos** (sindicância e/ou disciplinares) **de forma correta e confiável** para ambas as partes, observando os prazos no andamento dos mesmos e oferecendo respostas céleres, satisfatórias e justas, evitando, assim, revitimização e culpabilização das vítimas e condenações prévias e/ou linchamento moral das pessoas denunciadas;
- 14. Tornar pública as medidas adotadas**, assim como o desfecho dos processos administrativos, como forma de **garantir a confiança na Instituição** e no trabalho das pessoas envolvidas;
- 15. Gerar mecanismos de compliance** e prevenção aos assédios, observando rigorosamente o cumprimento das leis, dos regulamentos da IES e **códigos de conduta**, a começar por gestores/as que devem se abster de agir com desídia, seletividade ou negligência frente a tais situações;
- 16. Evitar a blindagem corporativa** de autores/as de violência e/ou de assediadores/as sexuais e morais, através da estrita observância das normas e dos protocolos a serem adotados;
- 17. Zelar pelo cumprimento do dever legal**

de apurar todos os fatos denunciados e oferecer todas as ferramentas e condições para que os **grupos mais vulnerabilizados** se sintam encorajados a lutar pelos seus direitos contra toda forma de abuso, assédio e violências perpetradas dentro da IES;

18. **Incluir a temática no calendário institucional da UFBA**, inclusive nos congressos, com vistas a tornar evidente e efetivo o compromisso da IES com o enfrentamento do problema, valorizando pesquisas e pesquisadoras/es engajados;
19. Estimular a transversalização da **perspectiva de gênero interseccional**, bem como o **enfoque dos direitos humanos**, em todas as atividades de gestão da UFBA, assim como nos projetos políticos pedagógicos dos diversos cursos de graduação e pós.
20. Incluir as temáticas dos assédios em todas as iniciativas de **capacitação** de servidores e de trabalhadores terceirizados, **a começar pela sua entrada**, seja por contratação temporária ou por nomeação e posse;
21. **Fortalecer todas as ações** e projetos preventivos da IES, inclusive o **Programa Qualidade de Vida**, com vistas a incorporar as temáticas em apreço de forma intersetorial e em colaboração quadripartite;
22. Acompanhar as experiências de

outras IES, em âmbito nacional e internacional, a fim de replicar **boas práticas** e promover intercâmbios que contribuam para o fortalecimento das políticas institucionais sobre o tema;

23. Criar **canais de diálogo** permanente com a comunidade acadêmica e, no âmbito desta, atentar para as necessidades e demandas das mulheres trabalhadoras da IES e das estudantes, a fim de colher críticas e sugestões às medidas adotadas, bem como identificar os gargalhos e aprimorar a política;
24. Estabelecer **diálogos e parcerias com órgãos e instituições** cujas competências dialoguem, ainda que de forma transversal, com os temas e as necessidades universitárias de prevenção e erradicação de todas as formas de assédio e de violências dentro da IES;
25. **Desenvolver ações**, inclusive através da **arte e da cultura**, ou por meio das novas tecnologias da informação e comunicação, voltadas ao respeito à dignidade humana, à coeducação com perspectiva interseccional de gênero e de direitos humanos e à inclusão social, sem olvidar do estímulo à observância da normas que garantem os direitos dos/as estudantes e dos/as trabalhadores da IES, valorizando a **transparência, o combate à corrupção e aos privilégios acadêmicos**; fortalecendo, ainda, a defesa da **autonomia e da democracia**

**universitárias**, tão fundamentais para o desenvolvimento do seu propósito educacional e científico e do fomento às mudanças sociais.

As contribuições acima, produzidas ao longo dos anos de 2019 e 2020, foram divulgadas em diversos eventos em nossa IES, sendo também difundidas por meio de uma nota oficial do Jusfemina<sup>45</sup>, lavrada em novembro de 2021 e reiterando o seu compromisso com a construção de conhecimentos e de políticas institucionais voltadas à prevenção e erradicação do assédio sexual e assédio moral na UFBA. O referido documento foi objeto de reflexão em diversos espaços da nossa Universidade, sendo lido e debatido por diversas pessoas que tem interesse na temática. Vale registrar que a referida nota foi elaborada em um contexto em que a UFBA estava sendo exposta, mediante notícias que circularam na imprensa local e nacional contendo denúncias de assédio que envolviam estudantes

---

45 A referida nota pode ser acessada através do seguinte link: <https://generoesexualidade.ffch.ufba.br/grupo-de-pesquisa-jusfemina-da-ffch-ufba-emite-nota-sobre-assedio-sexual-e-moral-e-retoma-acumulo-da-discussao-na-nossa-ies/>

e docentes vinculados(as) ao campus de São Lázaro. No referido momento foi a única manifestação de Grupo de pesquisa da UFBA sobre o assunto e contou com o apoio e divulgação do grupo de pesquisa Gira, que trabalha com questões de gênero e sexualidades.

Por fim, e perseguindo o objetivo de continuar servindo à UFBA, de maneira crítica, mas também propositiva no que diz respeito ao tema da presente pesquisa, concluí, em 2022, uma Especialização em Gestão de Pessoas, na qual apresentei um Projeto de Desenvolvimento Organizacional-PDO cujo objetivo geral consistia em “Implementar um conjunto de ações formativas sobre a temática do assédio moral junto aos gestores e gestoras acadêmicos/as lotados na Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal da Bahia, visando oferecer suporte de ordem teórica e prática capazes de auxiliar na construção de respostas institucionais adequadas, tanto em termos de prevenção como de enfrentamento ao referido problema”.

A referida pesquisa teve a orientação de uma

professora extremamente competente no campo da Administração Pública, sendo, ela própria, uma das referências bibliográficas adotadas no projeto. Trata-se da professora doutora Denise Ribeiro, docente da Escola de Administração da UFBA. A proposta apresentada como Plano de Desenvolvimento Organizacional, não pode ser levada a cabo, pois acabei sendo removida para outra unidade. De todo modo, seu conteúdo está disponível para conhecimento público e pode servir de inspiração para quem tiver interesse em aplicá-la na prática.<sup>46</sup>



---

46 Trabalho disponível em: [https://www.academia.edu/93334117/ASS%C3%89DIO\\_MORAL\\_NO\\_TRABALHO\\_EM\\_UNIVERSIDADE](https://www.academia.edu/93334117/ASS%C3%89DIO_MORAL_NO_TRABALHO_EM_UNIVERSIDADE)

47 Cf. [https://agenda.ufba.br/?tribe\\_events=conversatorio-assedio-moral-no-trabalho-em-universidade-por-uma-politica-de-prevencao-e-combate](https://agenda.ufba.br/?tribe_events=conversatorio-assedio-moral-no-trabalho-em-universidade-por-uma-politica-de-prevencao-e-combate)



Fonte: arquivos Jusfemina

No que tange aos objetivos específicos da referida intervenção, apresentei os seguintes:

1. Evidenciar a interface entre trabalho em universidade, cultura organizacional e assédio moral, enfatizando as dimensões tangíveis e intangíveis da cultura e seus aspectos autoritários;
2. Destacar o papel do/da gestor/a acadêmico/a, isto é, da liderança organizacional, na manutenção e/ou transformação das crenças e hábitos estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas;
3. Compreender o fenômeno do assédio moral a partir de suas múltiplas expressões, pondo ênfase no assédio moral que se manifesta no contexto do trabalho em Universidade;
4. Destacar os principais marcos jurídicos referentes ao assédio moral, os instrumentos adequados à sua prevenção, assim como as boas práticas de intervenção no âmbito do trabalho em Universidade;
5. Apresentar relatos de assédio moral na Universidade a fim de estimular as/os gestores a elaborarem uma proposta de ação preventiva coletiva no âmbito da Unidade.

A ação formativa proposta, com foco em gestores(as) acadêmicos(as), comportava o seguinte delineamento metodológico:

Quadro 8: síntese do delineamento da ação formativa

<b>Ação</b>	<p>Curso de curta duração distribuído em 5 encontros temáticos, a saber:</p> <p>Encontro 1: Universidade, cultura organizacional e assédio moral</p> <p>Encontro 2: Papel do(a) gestor(a) na manutenção ou transformação da cultura organizacional</p> <p>Encontro 3: Assédio moral em suas múltiplas expressões</p> <p>Encontro 4: Marcos jurídicos e políticas de prevenção ao assédio moral</p> <p>Encontro 5: Proposta de intervenção preventiva</p>
<b>Público destinatário</b>	49 gestores e gestoras acadêmicos(as) lotados na FFCH/UFBA.
<b>Indicadores relacionados à ação</b>	<p>Número de participantes</p> <p>Frequência às atividades</p> <p>Grau de envolvimento aferido através da participação em sala e da realização de atividades propostas, presenciais e/ou on line.</p> <p>Número de concluintes</p>
<b>Resultados esperados</b>	<p>Compreensão do fenômeno do assédio moral no mundo do trabalho e das responsabilidades da gestão acadêmica na sua prevenção e combate.</p> <p>Desnaturalização e problematização das práticas assediadoras no contexto universitário</p> <p>Envolvimento nas reflexões propostas</p> <p>Ação interventiva, de caráter preventivo, elaborada pelos/as gestores participantes, no âmbito da Unidade Acadêmica</p>
<b>Equipe executora</b>	Proponente do projeto e docentes convidados(as), especialmente as(as) vinculados/as à EAUFBA

<b>Recursos necessários</b>	<p>Auditório para realização dos encontros</p> <p>Computador com acesso à internet, data show e caixa de som</p> <p>1 pessoa para apoio técnico</p> <p>Ebook a ser elaborado pela coordenação do projeto, com apoio de convidados</p>
<b>Cronograma</b>	<p>5 encontros formativos de 4 horas (1 por semana), equivalente a 5 semanas e 20h/a</p> <p>Ano, mês e dia: 2023, maio, terça-feira</p> <p>Datas: 2 (dia nacional de combate ao assédio moral), 9, 16, 23 e 30</p>
<b>Avaliação dos resultados</b>	<p>Discussão da proposta de ação interventiva sobre o tema (produto final)</p> <p>Avaliação de aprendizagem: visa avaliar o alcance dos objetivos do projeto e se dará mediante acompanhamento das contribuições das/dos participantes nas aulas, nos Fóruns de debates e demais atividades virtuais, aplicadas ao longo e/ou ao final da ação formativa.</p> <p>Avaliação de reação: visa avaliar o grau de satisfação dos/das participantes com a ação formativa, será aplicada ao final do curso.</p> <p>Avaliação de impacto nas atividades de gestão: será realizada através de avaliação da proposta de ação interventiva sobre o tema (produto final do curso) e por meio de pesquisa de satisfação junto a servidores/as da Unidade, o que pode ser feito até o final do semestre ou ano letivo, com o objetivo de perceber o efeito da ação formativa nas atividades de gestão e os eventuais ajustes ainda necessários.</p>

Em linhas gerais, estas são as contribuições do Grupo de pesquisa Jusfemina, visto que embora o trabalho acima tenha sido desenvolvido por mim, o objetivo é que

os(as) estudantes e demais integrantes possam testar tal proposição nos seus ambientes de trabalho, visto que muitos(as) deles(delas) são também servidores(as) públicos do campo da educação e de outras áreas do serviço público. Vale registrar, no entanto, que a proposta formativa acima foi pensada como uma intervenção menos ambiciosa, visto que algo mais amplo dependeria de apoio e recursos, algo que, como professora outsider e pesquisadora sem espaço físico seria praticamente impossível de realizar. Trata-se de uma proposta sujeita a aprimoramentos e com a limitação de ser voltada unicamente para gestores(as), mas cuja intervenção pode render bons frutos, visto que os dados da presente pesquisa apontam para um índice maior de assédio praticado por quem ocupa cargo e tem lugar proeminente na hierarquia universitária.

Outras ideias devem ser pensadas para fins de prevenção do assédio moral praticado de maneira mista e horizontal. Mas volto a dizer, um projeto isolado não é uma política, esta iniciativa foi pensada para fins de conclusão de um curso, o que me interessa defender é uma

Política Institucional devidamente discutida publicamente e construída com base em diagnóstico que leve em conta as pesquisas disponíveis, tudo com vistas a estabelecer diretrizes, metas e ações que apresentem indícios de viabilidade e compromisso institucional mais amplo.

# **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral da pesquisa era conhecer e visibilizar a realidade laboral dos(as) servidores(as) docentes e técnicos(as) administrativos da Universidade Federal da Bahia quanto ao fenômeno do assédio moral, assim como as eventuais respostas institucionalmente adotadas.

Para tanto, foram utilizadas estratégias que permitiram a triangulação metodológica, tais como: questionário, entrevistas e pesquisa documental, além do método autoetnográfico, considerando minha própria experiência como vítima de assédio moral laboral. A adoção destas estratégias se mostrou acertada e relevante para a investigação in casu, visto que cada método possibilitou uma aproximação do fenômeno a partir dos seus diversos primas e características.

Desta forma, foi possível identificar quais são as práticas de assédio moral mais recorrentes no âmbito da UFBA, pondo ênfase em suas diversas expressões, causas, consequências, perfil de agressores(as) e vítimas, assim como o modo como estas reagiram diante das situações vividas, sem olvidar de oferecer evidências sobre a conduta

da administração da Universidade frente ao fenômeno e dos sindicatos e grupos de pesquisa que se debruçam sobre o tema.

A pesquisa foi delineada em caráter qualiquantitativo, o que favoreceu a descrição e análise do fenômeno em articulação com técnicas estatísticas que permitiram a apresentação e o cruzamento dos dados.

Assim, antecipo que o estudo cumpriu seu objetivo principal, visto que identificou e revelou um panorama das práticas de assédio moral no trabalho no âmbito da Universidade Federal da Bahia, focando, especificamente, nas principais ocorrências e nas experiências dos(as) servidores(as) docentes e técnicos(as) administrativos(as). Por se tratar de uma pesquisa aplicada, espera-se que os resultados possam ser úteis à gestão da IES e às pessoas que se interessam pela temática, incluindo-se aí as próprias vítimas a quem reitero agradecimentos pela confiança, pela coragem de expor suas vulnerabilidades e, sobretudo, pela generosidade em contribuir com o estudo em apreço.

Vale registrar que ao longo de quase cinco anos



empreendi esforços com vistas a conhecer cientificamente algo que eu já conhecia na própria pele e, por isso mesmo, me foi, simultaneamente fácil e dolorosamente difícil adentrar ao campo e revolver seus escombros, levando comigo “apenas” uma imensa vontade de aprender e contribuir e uma vela acesa para iluminar meu caminho e minhas ideias nas noites escuras em que me parecia que o sol jamais ia voltar raiar.

Foi fácil porque à medida em que eu ia encontrando e acolhendo as pessoas, e delas obtendo respostas e também muita cumplicidade na formulação e reformulação das perguntas, eu ia desvelando, para mim mesma e para elas, uma realidade que para muitos é preferível seguir de forma oculta, mas que, para nós que vivemos o assédio em corpo e alma próprios, já passou da hora de fazê-lo saltar à vista no âmbito da instituição.

Mas foi difícil porque se trata de um tema/ problema sobre o qual e com o qual não há qualquer prazer em se trabalhar e, por isso mesmo, nos faz ter pressa para terminar. É que quando se vive ou se viveu aquilo

que se estuda – conforme já experimentei com as teorias feministas nas quais tenho doutorado - parece que dói dobrado o simples exercício de ouvir, de ler e de escrever sobre tantas violências e sofrimentos sabidamente evitáveis, desde que, obviamente, houvesse uma compreensão e uma firme disposição política para se tematizar, dialogar, pensar junto e transformar coletivamente realidades injustas e culturas infames. Mas é tarefa coletiva e para muitas vidas e muitas voltas.

Enfim, o fato é que chegou ao fim. Não dos assédios – ah, quem me dera! - mas desta escrita sobre eles. E como as considerações finais nunca podem ser finais, não me atreverei a tentar sintetizar a infinidade de dados que encontrei e/ou produzi ao longo deste caminho. Estão no corpo do texto. Estão disponíveis a toda gente. Então serei breve.

Posso dizer, assim de saída, que meu empreendimento investigativo retratou uma realidade complexa e recheada de desafios, na qual todas as pessoas que compõem a comunidade UFBA tem um papel e

uma responsabilidade a cumprir diante dos dados e dos “incômodos achados” que este estudo me permite entregar.

O assédio moral, como se sabe, é um problema social gravíssimo, uma modalidade de violência psíquico-moral que, para ser entendida, precisa sempre de uma análise cuidadosa do contexto e do processo, considerando-se as relações sociais no âmbito das quais ele se manifesta e teima em se perpetuar. A literatura tem sido abundante em mencionar o seu recrudescimento em contextos de crise econômica, política e social, ou seja, nas várias fases e facetas do velho capitalismo. No entanto, nem só de capital(ismo) vivem as pessoas, mas também de interesses, de ambições, de representações culturais e disputas pelo poder, seja ele formal o microscopicamente infiltrado.

Por isso, o componente econômico sozinho não explica o assédio moral, visto que é apenas uma das dimensões que nos ajudam a percebê-lo. Destarte, é importante refletir sobre as diversas formas de exercício (e/ou abuso) do poder no âmbito da esfera privada e da pública, uma vez que as pesquisas tem evidenciado que se trata de

um fenômeno que transversaliza todas as relações sociais, incluindo-se as relações laborais.

A dimensão do poder constitui um elemento fundamental para a compreensão da manifestação do assédio moral, visto que os(as) participantes identificam o autoritarismo e o abuso de poder como principal causa dos atos hostis na UFBA, seguido da cultura organizacional permissiva e estimuladora da impunidade, além dos conflitos decorrentes de interesses pessoais ou de grupos.

A pesquisa foi respondida por 287 participantes. Destes, 69 são servidores(as) docentes e 218 são servidores(as) TAEs. 54% são mulheres e 45% são homens, havendo o registro de 2 pessoas não binárias, o que equivale a 0,8%. Quanto à orientação sexual, 83% são heterossexuais e 12% são homossexuais, seguidos por pessoas bissexuais. Quanto à identidade de gênero, nenhuma pessoa se identificou como transgênero ou transexual, sendo, portanto, todas cisgênero.

A média de idade das pessoas participantes é de 36 a 45 anos, totalizando uma maioria de 39%. Com relação ao quesito raça/cor/etnia, a maioria é negra, quando somados

os percentuais de pardos (55%) e pretos (19%). Sobre o estado civil, a maioria é composta por pessoas casadas (47%), seguidas por pessoas solteiras que correspondem a 32%.

No que pertine à formação, 28% tem doutorado e 35% tem nível superior com especialização. Quanto ao tempo de serviço, 41% trabalha há mais de 15 anos na UFBA, sendo que 79% exerce suas funções no regime de 40 horas.

Das pessoas participantes, apenas 30% respondeu que tem cargo de direção ou função gratificada, sendo que 63% está vinculada a unidades de acadêmica de ensino e 13% está lotada em setores da gestão central, seguida por 22% que estão em diversas outras unidades.

Com relação às pessoas entrevistadas, convém registrar que foram 18 ao todo, sendo 10 servidores(as) TAEs e 8 servidores(as) docentes. Quanto ao gênero das mesmas, a amostra foi paritária, sendo 9 pessoas do gênero feminino e 9 do gênero masculino, mas com predominância de mulheres entre as docentes e de homens entre entrevistados

TAEs.

Convém registrar que o primeiro “achado” foi constatação de que a percepção da maioria dos(as) participantes da pesquisa está em perfeita sintonia com o que diz a literatura sobre o tema, uma vez que, ao serem estimulados(as) a definir o assédio moral em uma única palavra, emergiram, de forma prevalente, dois termos quem, sem sombra de dúvidas, o caracterizam: perseguição e violência. O que, posteriormente, foi corroborado pela indicação da compreensão de outros elementos igualmente úteis à definição do assédio, tais como a frequência, a durabilidade, a direcionalidade, eventualmente a intencionalidade, dentre outros.

Das 287 pessoas participantes, 40% afirmou já ter presenciado práticas de assédio moral na UFBA, tendo como alvo membros dos corpos discente, docente, técnico e trabalhadores(as) terceirizados(as), além de pessoas externas à UFBA que aqui estiveram como convidadas. Para além desta informação oferecida por “observadores(as)” e ou “testemunhas”, 25% das pessoas respondentes afirmaram

que foram vítimas de assédio moral, totalizando 73 pessoas, sendo que destas, 68% são TAEs e 32% são docentes.

No que tange às ocorrências propriamente ditas, ficou evidenciado que as práticas de assédio moral na UFBA contemplam todas as quatro dimensões classificadas por Hirigoyen (2006), quais sejam: situações de deterioração proposital das condições de trabalho (com aproximadamente 6% de respostas relacionadas a esta situação com frequência semanal ou diária); situações de isolamento e recusa de comunicação (aproximadamente 7%); situações de atentando contra a dignidade da pessoa do(as) servidora(a), com aproximadamente 6,5%; e situações de violência física, verbal e sexual, que constitui as formas de assédio moral mais fáceis de serem identificadas, com aproximadamente 2%. Destarte, em todas elas, conforme é possível verificar das tabelas e quadros apresentados ao longo do texto, há ocorrências de assédio moral, muitas vezes com mais de uma modalidade em cada categoria.

Para uma melhor visualização, apresento, novamente, o quadro-síntese das situações mais assinaladas

pelas pessoas respondentes, conforme já registrado no corpo do livro:

**Quadro 9:** síntese das subcategorias com maior frequência

<b>Deterioração proposital das condições de trabalho</b>
Deram-lhe permanentemente novas tarefas. Induziram você ao erro. Não levaram em conta recomendações médicas. Retiraram o trabalho que normalmente lhe compete.
<b>Isolamento e recusa de comunicação</b>
Suas opiniões e pontos de vista foram sistematicamente ignorados. Comunicaram-se com você somente por escrito. Recusaram seus pedidos de reunião e/ou de acesso à informação. Interromperam você constantemente.
<b>Atentando contra a dignidade</b>
Fizeram gestos de desprezo diante de você. Espalharam rumores a seu respeito. Atribuíram-lhe problemas psicológicos. Foi hostilizado no retorno de licença médica. Implicaram com suas crenças religiosas e convicções políticas.
<b>Violência verbal, física ou sexual</b>
Gritaram com você. Invadiram sua privacidade. Foi alvo de intimidação (dedo em riste e bloqueio do caminho).

Fonte: dados primários

Diante do acima exposto, e considerando outras



situações de assédio não contempladas nas tabelas e na literatura especializada, mais incluídas na pesquisa com base na realidade da UFBA, constatou-se, através dos dados, que 25% das pessoas participantes da pesquisa são vítimas de assédio moral no trabalho em nossa Universidade, visto que estiveram ou estão expostas a diversos atos hostis caracterizadores de assédio moral, em uma escala que vai de mensalmente a diariamente.

Com relação a direcionalidade, a maioria das práticas assediadoras são de natureza vertical descendente, ou seja, parte das chefias contra seus(suas) subordinados(as), sobretudo quando se trata da carreira de TAEs (74%). Porém, quando observada a situação específica de docentes, percebe-se que sobre estes(as) prevalece o assédio moral horizontal (39%), isto é, os atos hostis entre pares, seguido do assédio vertical descendente (30,4%); havendo, ainda, registros de ocorrência de assédio moral vertical ascendente, ou seja, quando subordinados(as) agem de modo hostil para com seus(suas) superiores hierárquicos, ainda que em número reduzido.

Com relação ao perfil dos(as) agressores(as), quando se trata do gênero, os(as) participantes da pesquisa apresentaram respostas distintas, haja vista que as “testemunhas” ou “observadores(as)” dos fatos indicaram que mulheres e homens assediam quase que na mesma proporção (30% mulheres e 35% homens). Todavia, ao direcionar as perguntas para as próprias vítimas, de ambos os gêneros, os dados revelam que os homens assediam mais (45%) do que as mulheres (28%), em termos estatísticos. Porém, ao focar nas entrevistas, percebe-se que as mulheres também promovem muita violência laboral, notadamente entre ou sobre outras mulheres, especialmente quando atuam em grupos hegemônicos o/ou ocupam posições de poder e destaque e, desde estes lugares de privilégios, hostilizam e perseguem pessoas de ambos os gênero, mas sobretudo pessoas do gênero ao qual elas pertencem. Valendo destacar que as mulheres feministas também assediam outras mulheres feministas ou não, assim como homens gays, conforme relatados através das entrevistas.

Quanto às perseguições perpetradas por

feministas, ao incluir, dentre os métodos adotados, a abordagem autoetnográfica, posso corroborar, com a minha própria experiência que as feministas não somente perseguem outras mulheres – feministas ou não – como o fazem de maneira “perversamente eficaz”, mediante condutas que, não raro, são articuladas e urdidas com o aval de aliados(as) que, institucionalmente, validam tais práticas, notadamente quando o assédio é coletivo contra outras feministas que delas divergem e/ou lutam por tratamento isonômico no âmbito dos departamento, transparência e fundamentação nas decisões, além de ética nas relações e para com o manejo da coisa pública.

Com relação raça/cor/etnia dos(as) assediadores(as), os dados mostraram que, no contexto da UFBA, as pessoas negras (se somado os 46% de pardos e os 16% de pretos) assediam mais, em termos percentuais, frente às pessoas brancas, que aparecem como 36%. Aqui, no entanto, vale fazer um parêntesis para explicar que esta categorização toma como base o olhar das pessoas que se identificaram como vítimas e não a autodeclaração das pessoas que

cometeram atos hostis, visto que nenhuma pessoa se assumiu como assediadora na presente pesquisa. De todo modo, seja como agressores(as) ou como vítimas, o fato é que a raça/cor predominante é a negra, percentualmente falando.

Assim, e considerando que a base da pirâmide sociodemográfica e político-burocrática da UFBA é composta majoritariamente por pessoas negras – ao passo que na cúpula da IES se concentram as pessoas brancas - não é de se duvidar que no contexto e, sobretudo, na complexa dinâmica interna das relações de poder, as pessoas negras, inclusive aquelas que ocupam cargos de chefia ou funções gratificadas não exerçam também os seus micropoderes de forma abusiva, haja vista que a realidade político-institucional e eleitoral da UFBA registra vários casos de alianças e composições intergenérica e interracial, não havendo portanto uma fixidez de papéis ou de posições, exceto quando se olha para a histórica composição da cúpula administrativa IES que, conforme devidamente explorado no corpo desta pesquisa, mantém um padrão e um perfil

de ocupação dos cargos mais importantes, onde homens brancos, de classe média ou alta, aparentando meia idade, se revezam no poder desde a fundação desta organização, com rápidos e sofríveis deslocamentos em termos de gênero, porém nunca em favor de uma mulher ou de um homem negro para a assunção do cargo mais elevado desta Universidade que tanto se vangloria de ser democrática, inclusiva e socialmente referenciada. Aqui cabe invocar a clássica música do conterrâneo Belchior, notadamente a passagem que diz: “nesta terra de doutores, magníficos reitores, leva-se a sério a comédia!”.

Quanto ao gênero das vítimas, as mulheres ainda constituem maioria, com 58%, já os homens são 41% das pessoas que se autodeclaram alvo das mais diversas modalidades de atos hostis. A faixa etária das vítimas guarda uma média de 36 a 45 anos, totalizando 32% das pessoas que mais afirmaram sofrer assédio na IES. Porém, também há registros e até mesmo relatos de pessoas jovens e recém ingressas no serviço público que já estão sofrendo assédio na UFBA, assim como pessoas mais velhas que

apontam preconceitos e manifestações de etarismo, dentre outras formas de discriminação, a exemplo da lgbtfobia, do capacitismo e do preconceito religioso, conforme constam dos relatos registrados no corpo desta obra.

No que tange às consequências do assédio moral para a saúde física e mental das vítimas, os dados apontam o que já é abundantemente registrado na literatura, isto é, que os danos começam a se expressar através de sintomas físicos (dores generalizadas, enxaqueca constante, problemas gástrico-intestinais, problemas de pele, taquicardia, dentre outros) e, posteriormente, ou até simultaneamente em alguns casos, passam a afetar a dimensão psíquica e mental (falta de concentração, estresse e irritabilidade, crises de ansiedade, medo e aversão ao local de trabalho, baixa autoestima, depressão e até mesmo ideação suicida), fazendo com que muitas pessoas enfrentem processos longos de adoecimento e, conseqüentemente, de solicitação de licenças médicas, podendo culminar com a própria aposentadoria por incapacitação ou por antecipação.

Sobre a forma como reagiram aos atos hostis

reiteradamente sofridos, a maioria das vítimas informa que recorreu a redes de apoio, como familiares, amigos, colegas ou se valeram da terapia (28% de docentes e 34% de TAEs). Outras pessoas pediram remoção e/ou pensam em solicitar redistribuição e até mesmo antecipar a aposentadoria, ainda que com perdas relacionadas a seus proventos (16% de docentes e 20% de TAEs). Poucas reportam os assédios a suas chefias ou acionam a Ouvidoria (17% de docentes e 28% de TAEs), ou outras instâncias competentes da IES, o que se justifica pelos tipos de assédio moral mais prevalentes na UFBA, isto é, o vertical descendente e o horizontal, seguidos do misto. Logo, as pessoas não vão apresentar queixas dos assédios sofridos aos(às) próprios(as) assediadores(as), como foi relatado por diversas pessoas entrevistadas e com as quais tenho total acordo, visto que eu e meus colegas de departamento (que de lá saíram antes de mim), percebemos que estávamos enredados numa teia - ou bola de neve - de assédios multilaterais que para onde corrêsemos iríamos nos deparar com as pessoas assediadoras ou as que institucionalmente as protegem,

seja de forma comissiva ou omissiva, como sói acontecer.

Destarte, os dados também registram que algumas pessoas recorreram às entidades sindicais (8% de docentes e 11% de TAEs). Considerando que os(as) servidores(as) técnicos(as) administrativos buscam mais o apoio de sua entidade de classe, os dados permitem dizer que tal conduta provavelmente se justifique pelo fato de que a ASSUFBA pauta mais a temática do assédio do que a APUB, que pouco ou nada tem tratado sobre o tema, conforme já demonstrado. Vale ainda registrar que apenas uma pessoa informou ter judicializado e um número preocupante de vítimas respondeu que nada fez (27% de docentes e 5% de TAEs).

Aos serem perguntados(as) sobre as razões de não terem denunciado, as(os) respondentes assinalaram diversas razões, as três repostas mais prevalentes foram: vergonha de se expor (60 respostas), desamparo institucional (30 respostas) e certeza de impunidade (28 respostas), além de outras como medo de retaliações (12 respostas) e dúvidas quanto ao futuro. Valendo mencionar que pouquíssimas



pessoas informaram não disporem de informações sobre como proceder.

Logo, vê-se que não é por falta de informação que as pessoas ficam paralisadas, mas por medo de romper o silêncio, visando dar um basta no ciclo do assédio, e ter que enfrentar mais perseguições, retaliações e até mesmo o risco da estigmatização, conforme declarado pelas pessoas que pediram remoção para outros setores, dentre as quais eu me incluo, visto que, não raro, as informações negativas sobre as vítimas – especialmente aquelas que resistem e lutam contra os assédios até perderem as forças – chegam primeiro do que elas, fazendo com que tanto o local de onde saíram como o lugar para onde estão indo as enxerguem e as etiquetem como pessoas problemáticas, encenqueiras, baderneiras, ou mesmo disfuncionais, dentre outros termos pejorativos que também compõem o repertório das violências verbais que se caracterizam como assédio moral, o que vai resultar já não mais em uma prática interpessoal ou intergrupar de atos hostis, mas em um continuum do assédio moral que, pouco a pouco, passa a ter um caráter

organizacional, visto que compartilhado, culturalmente, por diversos atores e setores da organização, sem que praticamente ninguém perceba que o pré-julgamento e o não acolhimento ou o acolhimento desconfiado das vítimas de assédio constitui, por si só, expressões da violência institucional, que tem sido sabidamente nomeada por Diana Scialpi (2005) de violência político-burocrática e cujas manifestações são cada vez mais comuns no âmbito da administração pública.

Tais respostas evidenciam uma realidade sumamente preocupante, inclusive para a alta administração da UFBA, já que estamos diante de vítimas de assédio moral que, em sua maioria, chegam à conclusão de que sequer vale a pena verbalizar os atos negativos praticados contra elas, e muito menos denunciar os(as) agressores(as), preferindo, assim, e em virtude da cultura organizacional permissiva e propensa à impunidade, se retirar dos seus locais de trabalho e/ou buscar outras alternativas, inclusive de “cura interna”, enquanto a organização segue intacta, mantendo seu status quo autoritário, violento e estruturalmente

desigual. A isto, a já referida socióloga argentina tem dado o nome de “desamparo institucional aprendido”, isto é, uma síndrome que corrói, paulatinamente, a capacidade de defesa e de reação dos indivíduos, visto os(as) servidores(as) públicos encobrem a violência ou silenciam sobre ela por medo de sofrerem ainda mais violência (Scialpi,2005). E eu acrescentaria que também há o medo de perder um emprego/cargo público tão duramente conquistado, após anos e anos de preparação educacional e de esforços familiares e/ou pessoais para se chegar à tão sonhada carreira pública e sua celebrada estabilidade, o que para nós, mulheres, notadamente as pobres, pretas, gênero diversas e outras expressões das desigualdades sociais, é ainda mais difícil e custoso, considerando-se as barreiras socioculturais às quais estamos historicamente expostas.

Ademais, ao serem indagados(as) sobre a postura da Universidade, responderam, majoritariamente, que desconhecem o que tem sido feito para prevenir ou enfrentar tais questões (50%), seguidos das pessoas que destacam que nada ou muito pouco tem sido realizado acerca da temática

do assédio moral no trabalho nesta IES (33%). Havendo, ainda, quem tenha informado que já presenciou ações educativas, tais como eventos e palestras (12%), mas de maneira pontual - e eu diria, apenas anualmente na semana do(a) servidor(a), e somente nos últimos dois ou três anos, quando outros atores e atrizes institucionais passaram a tematizar esta questão, a exemplo das próprias vítimas e de pesquisadoras(es), dentre as quais eu me incluo.

Por fim, no que concerne às iniciativas sindicais, os dados apontam que o sindicato dos TAES – a ASSUFBA – tem sido mais proativo neste sentido, com algumas iniciativas promovidas desde o ano de 2019. Já a APUB – sindicato de docentes – não somente não tem pautado como não tem apoiado e/ou aproveitado as iniciativas promovidas pelos(as) docentes que se ocupam da temática em nossa IES, como é o caso do Jusfemina, cujos esforços, mesmo sem dispor de uma sede física, de apoio financeiro e de recursos humanos suficientes, tem jogado um papel de suma importância na inserção deste tema na agenda da Universidade, assim como na produção de conhecimento

científico e na realização de atividades que promovem reflexões críticas e proposições de rupturas com o pacto do silêncio historicamente estabelecido sobre o tema nesta Universidade.

Isto dito, quero reiterar que esta pesquisa tem um caráter aplicado e um viés assumidamente interessado, visto que, como vítima de assédio moral que também buscou as diferentes instâncias e autoridades institucionais, sem êxito na quase totalidade das vezes, não posso me furtar de desenvolver uma crítica fundamentada contra a postura historicamente omissa dos(as) dirigentes institucionais, ao mesmo tempo em que considero justo e ético registrar que, pelo menos, o Serviço Médico Universitário Rubens Brasil – SMURB – tem tido a devida cautela no sentido de evitar a revitimização, e cujo trabalho, em parceria com a PRODEP,<sup>1</sup> merece reconhecimento e fortalecimento, a fim de que, futuramente, tenhamos uma política de atenção integral às pessoas em situação de assédio moral e de outras formas de violência na UFBA, como expressão do efetivo

---

1 Merece destaque a atuação do atual Pro-Reitor, o servidor Jeilson Barreto Andrade, e de sua equipe

compromisso desta IES com a sua prevenção e diminuição, tendo a erradicação como horizonte da luta e a tolerância zero para com as práticas violadoras da dignidade humana.

Como sugestão para novas pesquisas, proponho que outros trabalhos sejam elaborados, inclusive pensando no contexto de determinadas unidades onde as queixas de assédio moral são mais frequentes a fim de se poder intervir institucionalmente com base em evidências científicas. Neste sentido, valeria a pena um estudo somente com gestores(as), pois os retornos, considerando-se as inúmeras experiências e desafios enfrentados por quem ocupa cargos de direção, chefias e coordenações, seriam de grande valia para se pensar estratégias de intervenção local – a exemplo da proposta formativa que eu apresentei no meu PDO – e também estratégias de intervenção e proposição da alta administração da IES, pois resta comprovado que sem um compromisso claro da cúpula da Universidade e tentar transformar culturas e posturas violentas e autoritárias, pouco ou nada se pode fazer da parte de quem apenas vive o dia a dia da IES no chamado chão da sala de aula que, para

muitos, já é bastante difícil de ser encarado, notadamente em lugares onde a chuva inunda e transborda e as paredes se desmancham, juntamente com as janelas, a exemplo do contexto físico de São Lázaro.

Ademais do exposto, sugiro que sejam realizadas pesquisas sobre as denúncias efetuadas ao longo das diversas administrações e gestões de reitores(as) da UFBA, assim como análise dos processos administrativos disciplinares e das medidas adotadas, tudo com vistas a identificarmos os padrões de decisão e a natureza das denúncias, bem como os perfis das pessoas envolvidas e as possíveis medidas de reparação adotadas por nossa Universidade. Tais estudos também contribuem para uma melhor abordagem dos casos presentes e/ou futuros, além de gerarem insumos – com dados quanti e qualis – para o desenvolvimento dos trabalhos da PRODEP e do setor de saúde de nossa instituição.

Sugiro, outrossim, que sejam feitos estudos com trabalhadores(as) terceirizados(as) e também com discentes, o que não foi possível fazer na presente pesquisa em virtude dos objetivos que focavam em assédio moral no trabalho em

Universidade, especialmente com servidores(as) docentes e TAEs.

No que concerne às recomendações à administração superior da IES, sugiro que reconheça este problema como institucional e socialmente relevante e passe a pautar a temática de maneira formal nos conselhos superiores, mas também em espaços onde toda a comunidade possa se expressar, começando com iniciativas que envolvam a democracia participativa (com uma escuta pública, por exemplo) e também invista em pesquisas sobre clima e cultura organizacional, aproveitando a expertise e reconhecida competência dos(as) docentes da Escola de Administração. De igual modo, recomendo que, com arrimo em dados científicos, como os que apresento nesta pesquisa e os resultados do excelente trabalho desenvolvido pelo colega Lima Júnior (2020), comece a construir as bases de uma política institucional séria e adequada aos problemas que enfrentamos, a exemplo de outras IES, como é o caso da Universidade Federal de Goiás, que já tem normativas e iniciativas neste sentido desde o ano de 2017.



Recomendo, obviamente, que as 25 sugestões incluídas no último tópico do quarto capítulo desta obra sejam apreciadas e, se for o caso, incorporadas e/ou aprimoradas quando do início dos debates públicos sobre a política institucional em questão, visto tratar-se de um esforço coletivo e para o qual o grupo de pesquisa Jusfemina - que sequer tem um espaço físico para laborar - investiu tempo e energia ouvindo, durante 10 horas, docentes e TAEs que compareceram às atividades do Conversatório sobre o tema promovido em 2019, e contribuíram com as reflexões e proposições.

Termino este texto com algumas perguntas de partida frente às quais espero alguma reflexão: que tal fazermos um novo pacto, tipo um compromisso ético-político, contra as diversas formas de violências político-burocráticas e destruidoras de projetos de vida e da plena realização laboral neste lugar? Que tal abirmos um canal de diálogo e/ou de franca reflexão sobre os dados desta pesquisa para que nunca mais seja preciso oferecer a porta da rua como serventia da casa para qualquer servidor(a)

que se revolte contra as diversas formas de perseguição, hostilidade e opressão? Que tal começarmos a desnaturalizar a frase, histórica e culturalmente compartilhada de que **“aqui é assim, os incomodados que se retirem”**, para que ela não faça mais nenhum sentido para quem vier a ousar e, a seu modo, se rebelar contra toda forma de perseguição e/ou desumanização? Vamos, com papo e poesia, dizer não assédio moral? Eu começo com a seguinte e singela estrofe extraída de um antigo folheto de cordel elaborado a pedido de Margarida Barreto, médica, pesquisadora e ativista antiassédio moral, a quem também agradeço todo o aprendizado decorrente de sua pioneira investigação científica sobre a temática no Brasil:

Dizer não a este assédio  
É dever imperativo  
Buscar o melhor remédio  
Num movimento ativo  
Denunciar, reagir  
Mobilizar, construir  
Enquanto se está vivo!<sup>2</sup>

---

2 Estrofe do cordel intitulado “Assédio moral, diga não”, publicado em 2004. Disponível em [http://assediomoral.org.br/wp-content/uploads/2008/04/Cordel\\_Assedio\\_Moral\\_Diga\\_nao\\_Maio\\_2004\\_Saete\\_Maria\\_da\\_Silva-2.pdf](http://assediomoral.org.br/wp-content/uploads/2008/04/Cordel_Assedio_Moral_Diga_nao_Maio_2004_Saete_Maria_da_Silva-2.pdf)

# **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALMEIDA, Denise Ribeiro de. Análise da cultura e comportamento organizacional. 1a Edição - 1a Reimpressão. Salvador: UFBA, 2017.

ALONSO PADILLA, A.L. (2007) “Mobbingen un programa de Licenciatura en la Ciudad de México”, en PEÑA FLORENCIA et al. (Coords.) Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el Mobbing en México, EON. SEDISEM- UAM, Azcapotzalco.

ANDERSSON, J. Informe sobre el acoso moral en el lugar de trabajo. (2001/ 2339 (INI)) Comisión de empleo y asuntos sociales. Parlamento Europeo, 2001.

ANDRADE, Cristiane Batista; ASSIS, Simone Gonçalves. Assédio moral no trabalho, gênero, raça e poder: revisão de literatura. Rev. bras. saúde ocup. 43, 2018, disponível em <https://doi.org/10.1590/2317-6369000012917>

ARENAS, M. V.S. Assédio moral e saúde no trabalho do servidor público do judiciário: implicações psicossociais. 2013. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

BAMPI, Tânia. Avança debate sobre lei do assédio moral no serviço público. Governo do Estado do Rio Grande do Sul, 12 set. 2013. Disponível em: <https://estado.rs.gov.br/>

avanca-debate-sobre-lei-do-assedio-moral-no-servico-publico

BARRETO, Margarida. Assédio moral: a violência sutil. Análise epidemiológica e psicossocial no Brasil. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade Católica. São Paulo, 2005, 188f.

BARRETO, Margarida. Assédio moral: risco não visível no ambiente de trabalho. 2008. Disponível em [gencia.fiocruz.br/assédio-moral-risco-não-visível-no-ambiente-de-trabalho](http://gencia.fiocruz.br/assedio-moral-risco-nao-visivel-no-ambiente-de-trabalho)

BARRETO, M. Uma jornada de humilhações. Dissertação (mestrado em psicologia social) Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2000.

BARRETO, Margarida. Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações. São Paulo, EDUC, 2006.

BARRETO, M. HELOANI, R. Violência, Saúde e Trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações de trabalho. In: Serv. Soc. Soc, São Paulo, v. 123, 2015.

BARROS, Ciro. Agência pública. Humilhação xingamentos e tortura marcam formação de policiais militares brasileiros. Intersindical Central da Classe Trabalhadora, 2015.

Disponível em: <https://www.intersindicalcentral.com.br/humilhacao-xingamentos-e-tortura-marcam-formacao-de-policiais-militares-brasileiros>

BENDER, M. (2017). Violência simbólica no trabalho: análise da demanda judicial de assédio moral no estado do Rio Grande do Sul. *Revista Brasileira de Sociologia do Direito*, 4(2),148-166. <https://doi.org/10.21910/rbsd.v4n2.2017.152>

BRADASCHIA, Carisa Almeida. Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2007.

BROCHADO, M., & PORTO, L. M. de O. (2023). Assédio moral no serviço público: panóptico da legislação brasileira. *Revista De Direito Administrativo*, 282(3), 205–248. <https://doi.org/10.12660/rda.v282.2023.89570>

BOURDIEU, Pierre. *Homo academicus*. Tradução: Ione Ribeiro Valle. Nilton Valle; revisão técnica: Maria Tereza de Queiróz Piacentini. Florianópolis: Editora da UFSC, 2011, 314 p.

BUENDIA, José. El mobbing en el centro de estudios. *Boletín de noticias sobre el acoso psicológico*, 2003.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; BRITO, M. J. M.; BRITO, M. J. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. RAE eletrônica, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 1-17, jul./dez. 2004.

CARDOSO, Israel Vasconcelos. Assédio moral no trabalho e estratégias organizacionais no contexto do Instituto Federal Catarinense. Mestrado em Administração. Universidade do Vale do Itajaí, 2020.

CARAN, V. C. S. et al. Assédio moral entre docentes de instituição pública de ensino superior do Brasil. Acta Paulista de Enfermagem, v. 23, n. 6, p. 737–744, 2010.

CHAPADEIRO, B. Relato de caso de assédio moral num hospital público de sp: entre o (des)serviço e a (in)justiça. In: GEDIEL, J. A. P. et al. (Eds.). Estado, poder e assédio: relações de trabalho na administração pública. 1. ed. Curitiba: Kairós Edições, 2015. p. 163–183.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, CNJ, BRASIL. Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. 2021. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado17360920210921614a1809242e1.pdf>

CORRÊA, A. M. H.; CARRIERI, A. de P. Percurso semântico do assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 22-32, jan./mar. 2007.

DANTAS, Douglas Henrique C. Assédio moral na carreira docente. Mestrado profisisonal em Teologia. Faculdades EST, 2017.

DEMETRIO, J. A. S. Assédio moral no trabalho acadêmico e as vivências de prazer e sofrimento na concepção da psicodinâmica do trabalho em uma instituição pública em São Luís-MA. 2020. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2020.

DI MARTINO, V.; HOEL, H.; COOPER, C. Preventing violence and harassment in the workplace. European foundation for the improvement of living and working conditions, Ireland, 2003.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito administrativo. São Paulo: Atlas, 2012.

EINARSEN, Stale. The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. *Pistes*, vol. 7, n. 3, 2005.



EINARSEN, S. The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, vol. 20, n. 1/ 2, p. 16-27, 1999.

EINARSEN, S. Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach. *Aggression and violent behavior*, vol. 5, n. 4. p. 379-401, 2000.

EINARSEN, S. The nature, causes and consequences of bullying at work: the Norwegian experience. *Pistes*, vol. 7, Nov, 2005.

EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. The concept of bullying at work: the European tradition. In SALIN, D. *Workplace bullying among business professionals: prevalence, organizational antecedents and gender differences*. Tese (Doutorado em Administração), Swedish school of economics and business administration, Helsinki, 2003b.

EINARSEN, S. et al.. *Workplace Bullying: individual pathology or organizational culture?* In BOWIE, V.; FISCHER, B. S.; COOPER, C. L. (Eds.). *Workplace Violence: issues, trends, strategies*. Devon: Willian Publishing, 2005. Cap. 12, p. 229-247.

EINARSEN, S. et al. The concept of bullying and harassment at work: the european tradition. In: EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, c. L. (Eds). Bullying and harassment in the workplace: developments in theory, research, and practice. London: taylor&francis, 2011. p. 3-32.

ELIAS, Norbert, SCOTSON, JL. Os estabelecidos e os outsiders: sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar; 2010.

FANES, Luisa. Assédio moral no trabalho do trabalhador de uma instituição de ensino superior. Dissertação de mestrado (Psicologia Social Comunitária). Universidade Tuiuti do Paraná, 2015.

FELIPE, J. D. L. A. Assédio moral contra mulheres: um estudo com as técnicas administrativas da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Dissertação (Mestrado em Serviço Social e Direitos Sociais) - UFGN, Mossoró, 2016.

FLORES, M.; ALMEGUA, M. Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas. Revista Innovar Journal, 2007.

FLORES, Jaime M; LLOMBART, Margot; MORA, Enrico. Ética del cuidado y atención pública en salud mental: un estudio de caso en Barcelona. (2021) disponível em: <https://www.scielosp.org/pdf/scol/2021.v17/e2966/es>

FONSECA, Delly D. F. Assédio moral e assédio sexual: investigação sobre as formas de violência laboral baseadas nas relações de poder. Dissertação. Mestrado Profissional em Gestão Pública, Universidade Federal do Pará, 2017.

FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. RAE, São Paulo, vol. 41, n. 2, p. 8-19, abr/jun 2001.

FREITAS, M. E. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? RAE-eletrônica, São Paulo, janeiro-junho 2007.

FREITAS, Maria Ester. HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. Assédio Moral no Trabalho. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. Assédio moral no trabalho. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

FILHO, José dos Santos Carvalho. Manual de Direito Administrativo. 24. Ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

GASPARINI, Diógenes. Direito Administrativo. 9. ed. Ver. e atual. São Paulo: Saraiva, 2004.

GILLIGAN, Carol. La moral y la teoría. Psicología del desarrollo femenino. México: Fondo de Cultura Económica, 1985.

GOMES, L. F. G. Assédio moral no trabalho: estudo com servidores de uma IFES em Minas Gerais. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, 2018).

GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andrea P. Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2009.

GOSDAL, T. C. (2017). O entendimento do assédio moral e organizacional na justiça do trabalho. In L. A. P. Soboll (Org.), Intervenções em assédio moral e organizacional (pp. 23-32). LTr.

GUIMARAES, L. A. M. RIMOLI, A. O. Mobbing (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional. Psicologia: Teoria e Pesquisa, vol. 22, n. 2, p. 183-192, mai-ago, 2006.

GUIMARÃES, C. A. CANÇADO, V. L. Lima, R. de J. C. Assédio moral no trabalho e suas consequências: estudo de caso em Instituição Federal de Ensino Superior. In: Revista de Administração, São Paulo, v. 51, 2016.

GUIMARÃES, Ludmila de Vasconcelos Machado et al. Assédio no contexto educacional: Uma possibilidade de manifestação perversa. Revista Subjetividades, v. 16, n. 1, p. 52-63, 2016.

HELOANI, J. R. M. Organização do trabalho e administração. Uma visão multidisciplinar. São Paulo: Cortez Editora, 1994.

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

HELOANI, R. Violência invisível. RAE executivo. Vol. 2, núm. 3, ago/out 2003b.

HELOANI, J. R. M. Assédio moral – um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. RAE-eletrônica, vol. 3, n. 1, jan-jun, 2004.

HELOANI, J. R. M. Assédio moral- a dignidade violada. Aletheia, n.22, p. 101-108, jul./dez. 2005.

HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. Assédio moral: gestão por humilhação. Curitiba: Editora Juruá, 2018.

HIRIGOYEN, Marie-France. Mal-Estar no Trabalho: Redefinindo o Assédio Moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HIRIGOYEN, M. Assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

HIRIGOYEN, M. Assédio moral: a violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2008.

HIRIGOYEN, M. Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

HIRIGOYEN, Marie-France. Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2017.

HOEL, H.; SPARKS, K.; COOPER, C. L. The cost of violence/stress at work and the benefits of violence/stress-free work in environment. Report Commissioned by the International Labor Organization (ILO) Geneva—University of Manchester. Institute of Science and Technology, 2003. Disponível em:<http://www.ilo.org>

IGNÁCIO, Elena Martins. Assédio moral no ambiente de trabalho: implicações no cotidiano de uma instituição federal de ensino do Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense. 2018, 246f.

International Labour Organization C190 - Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190). [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C190](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190)

LAYMANN, H. The mobbing encyclopaedia. The definition of mobbing at workplaces. 1999. <http://www.leymann.se/English/12100E.htm>

LEYMANN, Heinz. Mobbing and psychological terror at workplaces. Violence and Victims, New York, v. 5, n. 2, p. 119-126, 1990. Disponível em: [http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990;\(2\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990;(2).pdf)

LIMA JÚNIOR, Daniel. Assédio moral: uma análise da percepção dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Bahia – UFBA. Dissertação (mestrado profissional em Administração). Universidade Federal da Bahia, 2020.

MANDUCA, Ana Paula; BORGES, Livia. Universidades públicas: dissertações e teses sobre assédio moral no trabalho. Universidades públicas: dissertações e teses sobre assédio moral no trabalho. R. Laborativa, v. 12, n. 1, p. 105-125, abr./2023. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>

MACIEL, R. H. e col. (2006). Assédio moral no trabalho: impactos sobre a saúde dos bancários e sua relação com gênero e raça: Relatório de pesquisa. Recife: Sindicato dos Bancários de Pernambuco. [http://www.sindbancariospe.com.br/assedio/form\\_cadastro.htm](http://www.sindbancariospe.com.br/assedio/form_cadastro.htm)

MARTINS, Sérgio Pinto. Assédio moral no emprego. São Paulo: Atlas, 2015.

MATOS, Paula Adriana Lima de. O docente e as relações de trabalho na Universidade Federal de Mato Grosso: “Sofrimento e violência”. 2016. 148 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Política Social, Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, 2016.

MÁXIMO, Cristiana A. V. Aferição para a população portuguesa da escala de mobbing de Leymann (LIPT-60). Dissertação de Mestrado (Psicologia da Justiça). Universidade Fernando Pessoa Porto, 2018.



MEDRADO, Benedito. Homens na Arena do Cuidado Infantil: Imagens Veiculadas pela Mídia. In Arilha, Margareth; Ridenti, Unbehaum, Sandra G. e Medrado, Benedito (orgs.). Homens e Masculinidades: outras Palavras. São Paulo: Ed. 34, 1998

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Curso de Direito Administrativo. 31 ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

MORAES, Alexandre. Reforma Administrativa. Emenda Constitucional nº 19/98. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001. Série fundamentos jurídicos.

NUNES, Thiago Soares. Assédio moral no trabalho: o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2011. Dissertação de Mestrado Administração. Universidade Federal de Santa Catarina.

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa. Assédio moral no trabalho: a ocorrência da violência identificada por servidores docentes e técnico-administrativos em uma IES. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa, 2011. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR84.pdf> >.

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa; NUNES, Letícia Soares. Assédio moral em universidade: a violência identificada por servidores docentes e técnico-administrativos. *Revista Organizações em Contexto*, v. 9, n. 18, p. 25-61, 2013.

NUNES, Thiago Soares. A influência da cultura organizacional na ocorrência do Assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina. 432p. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.

NUNES, Fabiene de Fátima Ferreira. Assédio moral no trabalho: um estudo de caso com técnicos administrativos da Universidade Federal do Tocantins. Dissertação (Mestrado Profissional), Palmas, TO, 2019.

OMENA, Sarah Patricia Aguiar e Silva. Memória e silenciamento: o assédio moral como estratégia de gestão em um contexto de precarização social do trabalho docente. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Memória: Linguagem e Sociedade – PPGMLS. Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, 2018.

PADILHA, V. Capitalismo, modelos de gestão e assédio moral no trabalho. In: Antimanual de gestão: desconstruindo os discursos do management. 1a ed. São Paulo - SP: Ideias& Letras, 2015. p. 127–157.

PAMPLONA FILHO, R. A distinção do assédio moral de figuras afins. Revista Jurídica da Presidência, v. 14, n. 104, p. 581–607, 2013.

PIOVESA, Flávia. Ações afirmativas da perspectiva dos direitos humanos. Cadernos de Pesquisa, v. 35, n. 124, p. 43-55, jan./abr. 2005

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. 2005. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf> >.

PIRES, Antônio Cecílio Moreira. Direito Administrativo. São Paulo: DPJ, 2006.

POOLI, A. M. & MONTEIRO, J. K. (2018). Assédio moral no judiciário: Prevalência e repercussões na saúde dos trabalhadores. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 18(2),346-353. <https://10.17652/rpot/2018.2.13516>

RISSI, V. Produtivismo acadêmico, riscos psicossociais e assédio moral: análise comparativa entre programas de pós-graduação stricto sensu públicos e privados. 2018. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2018.

RODRIGUES, Amanda de Gouveia Figueira. Assédio moral e relações de gênero. Situações de constrangimento vivenciadas por gestoras na Universidade Federal de Uberlândia. Dissertação (Mestrado Gestão Organizacional), Universidade Federal de Uberlândia, 2019.

RODRIGUEZ, Juan Manuel Gomez. El acoso laboral en la universidad una perspectiva comparada entre Colombia, España y México. Rev. Jur. Der. vol.6 no.7 La Paz jun. 2017.

SALIN, Denise. The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: measures adopted and underlying organization factors. Scandinavian Journal of Management, 2008.

SANTOS, Sílvia Mateus Alves. O método da autoetnografia na pesquisa sociológica: atores, perspectivas e desafios. PLURAL, Revista do Programa de PósGraduação em Sociologia da USP, São Paulo, v.24.1, 2017, p.214-241.

SCHATZMAM, Mariana et al. Aspectos definidores do Assédio moral. In: GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andrea Pereira (Orgs.). Assédio moral Interpessoal e Organizacional: Um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTr, 2009. Cap. 1, p. 17-32.

SCIALPI, Diana. Violencia laboral y desamparo institucional aprendido. Revista Jurisprudencia Argentina – Editorial Lexis-Nexis, Número Especial: Mobbing. el acoso psicológico en el ámbito laboral, 2005.

SILVA, Salete Maria da; WRIGHT, Sonia Jay; TAVARES, Rosalina S; COELHO, Virgínia C. Assédio sexual e moral contra mulheres no mundo jurídico: esse silêncio todo me atordoa. In: TAVARES, Márcia; SOUZA, Angela M. F. (orgs.) Diálogos interdisciplinares sobre mulheres, gênero e feminismo, 2022, pp. 55-86. Disponível em [https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/35462/1/dialogos-interdisciplinares-sobre-mulheres-genero-e-feminismo\\_RI.pdf](https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/35462/1/dialogos-interdisciplinares-sobre-mulheres-genero-e-feminismo_RI.pdf)

SILVA, Salete Maria da. Incorporando lentes de gênero na justiça eleitoral: Relato de experiência docente em um curso de curta duração. Revista Populus - Revista do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia - n. 15 jul/dez(2023), pp. 201-236. Disponível em <https://eje.tre-ba.jus.br/mod/page/view.php?id=6933>

SILVA, Salete Maria da. Direitos humanos e(m) perspectiva de gênero: relato de uma experiência docente e feminista no ensino superior. In: SILVA, Adalene et al. (orgs.) Gênero e Direitos humanos: perspectivas múltiplas. Porto Alegre: Editora FI, 2022, pp. 11-35.

SILVA, Salete Maria da. Eleições 2022: O lugar das mulheres negras nas chapas majoritárias. Populus - Revista do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia, n. 13, 2022b, pp. 233-262. Disponível em [https://eje.tre-ba.jus.br/pluginfile.php/31616/mod\\_page/content/4/populus13-inedito8.pdf](https://eje.tre-ba.jus.br/pluginfile.php/31616/mod_page/content/4/populus13-inedito8.pdf)

SILVA, Salete Maria da. Justiça Eleitoral e (des)igualdade de gênero: uma análise feminista do Tribunal Superior Eleitoral brasileiro. In: Estudos Eleitorais. Dossiê Temático: Direito Eleitoral e Democracia. Registro da Sistematização das Normas Eleitorais-SNE02. Vol. 15, n.2, julho-dezembro, 2021, pp. 84-128.

SOBOLL, Lis Andreia Pereira. Violência Psicológica e Assédio Moral no Trabalho Bancário. São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Medicina) Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, Departamento de Medicina Preventiva, 2006.

SOBOLL, L. A. P. Assédio moral e organizacional na perspectiva psicossocial: critérios obrigatórios e complementares. In: SOBOLL, L. A. P. (Ed.). Intervenções em assédio moral e organizacional. São Paulo: LTr, 2017. p. 13-22.

SOBOLL, Lis Andrea. Intervenções em Assédio Moral e Organizacional. São Paulo : LTr, 2017b.

SILVA, K. Assédio moral e sofrimento no trabalho de professores universitários em Manaus. 2016. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2016.

SILVA, O. G. Avaliação da utilidade, adequação e precisão da ordem de serviço GR nº 02/2004 na organização de ações por parte da Administração Superior da Unirio. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Avaliação) - Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, 2016.

SOUSA, Alcivando Ferreira de. O trabalho e o princípio da dignidade da pessoa humana: O valor digno do trabalho na vida do indivíduo (2020). Disponível em <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/o-trabalho-e-o-principio-da-dignidade-da-pessoa-humana-o-valor-digno-do-trabalho-na-vida-do-individuo/788958929>

SOUZA, Anne Ludmilla Maul de. Assédio moral no trabalho: significados elaborados por servidores de uma instituição pública de ensino superior. Dissertação. (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA). Universidade Federal da Paraíba, 2019.

STEPHAN, Cláudia Coutinho. O princípio constitucional da dignidade e o assédio moral no direito do trabalho de Portugal e do Brasil. São Paulo: LTr, 2013.

STEPHAN, F. O cotidiano do professor da Universidade Federal de Juiz de Fora: saúde emocional e relacional no trabalho. 2017. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/5780>

TAVARES, Francesca Stephan. O cotidiano do professor da Universidade Federal de Juiz de Fora: saúde emocional e relacional no trabalho. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Psicologia, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017

TOLFO, S. R.; SILVA, N.; KRAWULSKI, E. Assédio moral no trabalho: interface com a cultura organizacional e a gestão de pessoas em organizações públicas. In:



EMMENDOERFER, M.; TOLFO, S. R.; NUNES, T. S. (Orgs.). Assédio moral em organizações públicas e a (re) ação dos sindicatos. Curitiba: CVR, 2015. p. 99-117.

TOLFO, Suzana da Rosa. Significados e sentidos do trabalho. In: BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p. 617-626.

THOME, Candy Florêncio. O assédio moral nas relações de emprego. São Paulo: LTr, 2009.

TOUTAIN, Lídia M. B; ABREU, Marilene; VARELA, Aída. Reitores da UFBA: de Edgard Santos a Naomar de Almeida Filho. Salvador, EDUFBA, 2011. Disponível em [https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/35484/1/Reitores\\_UFBA\\_Digital.pdf](https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/35484/1/Reitores_UFBA_Digital.pdf)

VALDÉS, Diana Hoyos. Ética del cuidado: ¿Una alternativa a la ética tradicional? Discusiones filosófica, Año 9, n. 13, julio-diciembre, 2008, pp.71-91. Disponível em <http://www.scielo.org.co/pdf/difil/v9n13/v9n13a5.pdf>

VELOSO, Marcelo Augusto. Seja homem! In Caderno do CENAP – Tecendo Idéias, nº 02. Recife-Pe, nov. de 1996, pp. 09-22.

VENTURA, Ely Félix. O assédio moral em uma Instituição Federal de Ensino: o caso UFOP. Belo Horizonte, MG, 2015. Dissertação de Mestrado. Universidade FUMEC.

VIEIRA, Heloisa de Sousa. A visão sobre o assédio moral dos servidores de uma instituição federal de ensino superior. Dissertação de mestrado em Administração. Universidade Federal da Goiás, 2019.

XAVIER et al. Assédio moral no trabalho no setor saúde no Rio de Janeiro: algumas características. 2008. Rev. bras. saúde ocup. 33 (117),Jun 2008. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0303-76572008000100003>

ZAPF, Dieter; EINARSEN, Ståle. Individual antecedents of bullying. Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice, p. 165, 2003.

ZAPF, D.; EINARSEN, S. Mobbing at work: Escalated conflicts in Organizations. In: FOX, S.; SPECTOR, P. (Eds.). Counter productive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets. Washington, DC: American Psychological Association, 2005. Cap. 10, p. 237-270.

## *Da autora*



### **Salette Maria da Silva**

Advogada feminista, mestra em Direito, doutora em Estudos de Gênero, Pós-doutora em Direito com enfoque de gênero. Lecionou, durante quinze anos, no curso de Direito da Universidade Regional do Cariri-URCA, como docente concursada e aprovada em primeiro lugar para a disciplina Direito Constitucional. Também lecionou, durante dez anos, no Bacharelado em Estudos de Gênero e Diversidade

da Universidade Federal da Bahia-UFBA, como docente concursada e aprovada em primeiro lugar para a área de Gênero, Poder e Políticas Públicas. Na referida graduação também foi coordenadora de colegiado de curso e vice-chefa de Departamento, tendo ministrado disciplinas como: gênero e violência; gênero e Estado; gênero e políticas públicas; gênero e relações de poder, além de ter pugnado pela inclusão do componente Gênero e Direitos Humanos na sua matriz curricular. Atualmente está lotada na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, onde ministra componentes relacionados ao poder nas organizações, às políticas públicas e gestão governamental, assim como a ética na Universidade e na Sociedade. É professora permanente do Programa de Pós-Graduação em Estudos de Gênero e Feminismo-PPGNEIM/UFBA e do Mestrado Profissional em Segurança Pública, Justiça e Cidadania-PROGESP/UFBA. É líder do Grupo de pesquisa e extensão JUSFEMINA/UFBA, membro fundadora da Rede Internacional de Feminismos Jurídicos--RIFEMEJUS, membro permanente da Red de Académicas/os Latinoamericanas/os delDerecho-RED ALAS. É cordelista e autora do primeiro cordel feminista brasileiro, publicado em 1994, há exatos 30 anos.

# *Política e Escopo da Coleção de livros Humanas em Perspectiva*



A Humanas em Perspectiva (HP) é uma coleção de livros publicados anualmente destinado a pesquisadores das áreas das ciências humanas. Nosso objetivo é servir de espaço para divulgação de produção acadêmica temática sobre essas áreas, permitindo o livre acesso e divulgação dos escritos dos autores. O nosso público-alvo para receber as produções são pós-doutores, doutores, mestres e estudantes de pós-graduação. Dessa maneira os autores devem possuir alguma titulação citada ou cursar algum curso de pós-graduação. Além disso, a Coleção aceitará a participação em coautoria.

A nossa política de submissão receberá artigos científicos com no mínimo de 5.000 e máximo de 8.000 pa-

lavras e resenhas críticas com no mínimo de 5 e máximo de 8 páginas. A HP irá receber também resumos expandidos entre 2.500 a 3.000 caracteres, acompanhado de título em inglês, abstract e keywords.

O recebimento dos trabalhos se dará pelo fluxo contínuo, sendo publicado por ano 10 volumes dessa coleção. Os trabalhos podem ser escritos em português, inglês ou espanhol.

A nossa política de avaliação destina-se a seguir os critérios da novidade, discussão fundamentada e revestida de relevante valor teórico - prático, sempre dando preferência ao recebimento de artigos com pesquisas empíricas, não rejeitando as outras abordagens metodológicas.

Dessa forma os artigos serão analisados através do mérito (em que se discutirá se o trabalho se adequa as propostas da coleção) e da formatação (que corresponde a uma avaliação do português e da língua estrangeira utilizada).

O tempo de análise de cada trabalho será em torno de dois meses após o depósito em nosso site. O processo de avaliação do artigo se dá inicialmente na submissão de artigos sem a menção do(s) autor(es) e/ou coautor(es) em nenhum momento durante a fase de submissão eletrônica. A menção dos dados é feita apenas ao sistema que deixa em oculto o (s) nome(s) do(s) autor(es) ou coautor(es) aos avaliadores, com o objetivo de viabilizar a imparcialidade da avaliação. A escolha do avaliador(a) é feita pelo editor de acordo com a área de formação na graduação e pós-graduação do(a) professor(a) avaliador(a) com a temática a ser abordada pelo(s) autor(es) e/ou coautor(es) do artigo avaliado. Terminada a avaliação sem menção do(s) nome(s) do(s) autor(es) e/ou coautor(es) é enviado pelo(a) avaliador(a) uma carta de aceite, aceite com alteração ou rejeição do artigo enviado a depender do parecer do(a) avaliador(a). A etapa posterior é a elaboração da carta pelo editor com o respec-

tivo parecer do(a) avaliador(a) para o(s) autor(es) e/ou coautor(es). Por fim, se o trabalho for aceito ou aceito com sugestões de modificações, o(s) autor(es) e/ou coautor(es) são comunicados dos respectivos prazos e acréscimo de seu(s) dados(s) bem como qualificação acadêmica.

A nossa coleção de livros também se dedica a publicação de uma obra completa referente a monografias, dissertações ou teses de doutorado.

O público terá terã acesso livre imediato ao conteúdo das obras, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.



Dito isto, cabe mencionar que as páginas a seguir contemplam, no bojo dos três capítulos que se sucedem, os elementos teóricos que orientaram a construção do objeto e dos objetivos da pesquisa, assim como a análise dos dados coletados; seguidos de uma breve explanação das estratégias metodológica adotadas e dos resultados obtidos, sem olvidar da respectiva discussão. Por último, as considerações finais que também apresentam reflexões e recomendações para o campo da gestão acadêmica e sugestões de futuras pesquisas sobre o tema.

