



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA – UNILAB**

INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DISCIPLINA: TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: UMA ANÁLISE DA
OCORRÊNCIA ENTRE MULHERES DA UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO
INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA (UNILAB)**

FÁBIA NATÁLIA DE SOUSA ALVES

ACARAPE – CEARÁ

2024

Assédio moral no ambiente de trabalho: uma análise da ocorrência entre mulheres da universidade da integração internacional da lusofonia afro-brasileira (UNILAB)

FÁBIA NATÁLIA DE SOUSA ALVES

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de graduada em Administração Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Aprovado em: ____ \ ____ \ ____

BANCA EXAMINADORA

Orientadora
Prof. Dra Rosalina Semedo de Andrade Tavares (UNILAB)

Prof. Dra Virginia Cavalcante Coelho (UNILAB)

Prof. Dra Maria do Rosário de Fátima Portela Cysne (UNILAB)

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Alves, Fabia Natália de Sousa.

A479a

Assédio moral no ambiente de trabalho: uma análise da ocorrência entre mulheres da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira UNILAB / Fabia Natália de Sousa Alves. - Redenção, 2025.
27f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2025.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Rosalina Semedo de Andrade Tavares.

1. Assédio no ambiente de trabalho. 2. Discriminação de sexo contra as mulheres. 3. UNILAB. I. Título

CE/UF/BSP

CDD 331.1330981

AGRADECIMENTOS

Chegar ao fim dessa jornada intensa não foi fácil, foi cheia de desafios e aprendizados, ao lembrar de cada momento vejo que essa conquista não é apenas minha, mas também de todas as pessoas que durante esse processo estiveram sempre ao meu lado me dando total apoio, ou apenas de existir me dava forças para continuar.

Agradeço primeiramente a Deus, a minha família, aos meus amigos que obtive durante esse trajeto na universidade que nunca me deixaram desistir, sempre um apoiando o outro, motivando para melhorar a cada dia, todo esse suporte foi de extrema importância para que fosse possível eu seguir em frente na minha trajetória acadêmica.

Agradeço à minha orientadora Rosalina Semedo de Andrade Tavares por sua orientação e toda dedicação, ensinamentos e disponibilidade para o desenvolvimento deste trabalho. Agradeço a professora Virgínia Cavalcante Coelho e a professora Maria do Rosário de Fátima Portela Cysne por se disponibilizar para compor a banca examinadora do trabalho de conclusão de curso. Assim como a instituição e a todos os participantes da pesquisa que disponibilizaram seu tempo e conhecimento para dar sua contribuição e dessa forma permitindo que esse trabalho fosse realizado.

A todos meus sinceros agradecimentos!

“Existe o risco que você não pode jamais correr, e existe o risco que você não pode deixar de correr.”

Peter Drucker

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	8
1.1. OBJETIVOS.....	9
1.1.1 Objetivos gerais	9
2.METODOLOGIA	9
3. REFERENCIAL TEÓRICO	10
3.1 Tipos de assédio moral segundo a procedência	12
3.2 Perfil das vítimas do assédio moral	15
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	16
4.1 Perfil Socioprofissional das Participantes	16
4.2 Ocorrência e Formas de Assédio Moral	17
4.3 Impacto na Saúde e no Desempenho Profissional	19
4.4 Medidas Preventivas Sugeridas	20
4.5 Considerações Finais da Análise	20
Conclusão	22
Referências	23

RESUMO

Neste trabalho de conclusão de curso, foi analisado o assédio moral entre mulheres na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB). Com o objetivo de analisar quais os tipos mais comuns de violência psicológica, entender como isso afeta a saúde física e emocional das mulheres, e analisar como a universidade lida com esse problema. A pesquisa foi realizada através de um questionário aplicado a 40 servidoras da instituição, permitindo a coleta de dados quantitativos sobre suas experiências e percepções. Os resultados obtidos mostram que 82,5% dos participantes já passaram ou viram situações de assédio moral. Onde as práticas mais comuns são muitas cobranças, desvalorização no trabalho, críticas exageradas, coisas que afetam o bem-estar, a confiança e o rendimento das mulheres. O resultado indica que a universidade não tem ações claras e boas que evitam a ocorrência de assédio moral, o que deixa os servidores com receio e medo de falar ou denunciar. Dessa forma, conclui-se que o assédio moral na UNILAB é um problema sério que precisa de atitudes rápidas da instituição, como apoio às vítimas.

Palavras chaves: Assédio moral, ambiente de trabalho, violência psicológica, mulheres, Unilab, Universidade pública.

ABSTRACT

This undergraduate thesis analyzed workplace harassment among women at the University of International Integration of Afro-Brazilian Lusophony (UNILAB). With the aim of analyzing the most common types of psychological violence, understanding how this affects the physical and emotional health of women, and analyzing how the university deals with this problem. The research was conducted through a questionnaire administered to 40 female employees of the institution, allowing for the collection of quantitative data on their experiences and perceptions. The results show that 82.5% of participants have experienced or witnessed situations of workplace harassment. The most common practices include excessive demands, devaluation at work, and exaggerated criticism, all of which affect women's well-being, confidence, and performance. Many people believe that the university lacks clear and effective actions to prevent workplace harassment, which leaves employees hesitant and afraid to speak up or report it. Therefore, I concluded that workplace harassment at UNILAB is a serious problem that requires swift action from the institution, including support for victims.

Keywords: Workplace harassment, Work environment, Psychological violence, Women, University.

1.INTRODUÇÃO

O assédio moral no trabalho é “um processo grave e extremo de violência psicológica, que acontece de maneira contínua e repetitiva no contexto de trabalho e que produz efeito de humilhação, ofensa e constrangimento” (SOBOLL, 2010, p. 40). Na literatura já há um consenso sobre o efeito da variável gênero sobre o assédio moral, quando se tenta responder à questão de quem é mais assediado, homens ou mulheres, vários autores identificam a existência de uma divisão sexual no assédio moral. Um desses aspectos é a frequência dos gestos que compõem o assédio, que parece ser mais elevada entre as mulheres (LEYMANN, 1996; SEMAT, 2000). Mesmo com os avanços na busca por igualdade e desenvolvimento profissional, as mulheres ainda são subestimadas e desvalorizadas, principalmente em ambientes dominados pelo poder masculino. Enquanto a maioria dos homens declara ser assediada uma vez por semana, as mulheres indicam vivenciar o assédio quase cotidianamente.

Nas últimas décadas, o tema do assédio moral tem ganhado crescente atenção acadêmica e social. Pesquisas nacionais e internacionais apontam para o aumento de denúncias e estudos sobre o fenômeno, especialmente em instituições públicas e no meio universitário (FIGUEIREDO; SILVA; SANTANA, 2020; SILVA, 2024). O ambiente acadêmico, embora deva ser um espaço de formação ética e intelectual, também reflete práticas de hierarquização, competição e desigualdade de gênero, que favorecem situações de violência psicológica. Em muitos casos, o assédio moral se manifesta de forma sutil e persistente, tornando-se um problema estrutural que atinge, sobretudo, mulheres em cargos de docência, técnico-administrativos e de gestão.

Dessa forma, neste trabalho analisaremos a ocorrência de assédio moral no ambiente de trabalho entre as mulheres que atuam na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), investigando as consequências do assédio moral tanto físicas quanto psicológicas. Este estudo busca contribuir para o debate e a reflexão sobre a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, éticos e inclusivos no setor público e no meio universitário, onde é esperado que as relações interpessoais sejam pautadas pelo respeito, dignidade e, sobretudo, pela equidade de gênero.

Muitas vezes o assédio moral acontece de forma silenciosa e subnotificada. Entretanto, independentemente da forma como ocorre, ele produz impactos profundos, afetando não apenas o bem-estar individual, mas também o desempenho profissional, a motivação e as relações interpessoais. Compreender esse fenômeno é fundamental para que as instituições criem

estratégias de enfrentamento e prevenção, desenvolvendo uma cultura organizacional baseada no respeito e na valorização do trabalho feminino.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivos gerais

Analisar a ocorrência de assédio moral no ambiente de trabalho, com foco nas servidoras da universidade de integração internacional da lusofonia afro-brasileira (UNILAB), explorando suas consequências para a saúde física e mental das vítimas, bem como a frequência e a gravidade das situações de assédio. Este estudo busca contribuir para a compreensão do assédio moral no contexto universitário, destacando a importância de reconhecimento e enfrentamento desse problema. A partir das análises realizadas, o trabalho fornecerá insights para criar subsídios onde a instituição possa criar políticas de enfrentamento e combate ao assédio moral.

2.METODOLOGIA

A pesquisa será de natureza quantitativa entre mulheres que trabalham na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB).

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário simples e bem estruturado, composto por 10 questões fechadas, elaborado com o objetivo de facilitar a análise e a padronização das respostas. O instrumento foi aplicado de forma anônima e confidencial, garantindo a privacidade das participantes.

O questionário foi disponibilizado via plataforma Google Forms e encaminhado por e-mail institucional entre os dias 10 e 25 de agosto de 2024, assegurando amplo alcance entre as colaboradoras da universidade. Ao todo, 40 respostas válidas foram obtidas, representando servidoras de diferentes setores e cargos da instituição.

As participantes do estudo foram selecionadas conforme o vínculo empregatício com a UNILAB, de modo a garantir a relevância dos dados coletados e refletir a realidade do ambiente organizacional.

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de estatística descritiva, com a apresentação dos resultados por meio de tabelas e gráficos, o que possibilitou a visualização de padrões e tendências nas respostas. Também foi realizado o cruzamento de variáveis, como percepção sobre o assédio moral, tempo de trabalho e área de atuação, permitindo uma análise mais detalhada e consistente dos resultados obtidos.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O assédio moral no ambiente de trabalho consiste em uma violência psicológica grave, intermediária e contínua, que, quando constatada como verídica, traz sérias implicações tanto para a vítima quanto para a organização. Esses comportamentos são caracterizados por atitudes desagradáveis, humilhações, constrangimentos e repetição de condutas que degradam a dignidade e a saúde do colaborador. Embora seja um tema ainda pouco discutido e muitas vezes subnotificado, o assédio moral é uma realidade presente em diversos contextos institucionais, tornando essencial sua análise para a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, justos e respeitosos.

De acordo com Soboll (2010, p. 40), o assédio moral no trabalho é “um processo grave e extremo de violência psicológica, que acontece de maneira contínua e repetitiva no contexto de trabalho e que produz efeito de humilhação, ofensa e constrangimento”. Essa definição evidencia o caráter sistemático do fenômeno e sua capacidade de gerar sofrimento prolongado às vítimas.

Marie-France Hirigoyen (2002), uma das principais referências no tema, define o assédio moral como “toda conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude) que atenta, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou à integridade psíquica ou física de uma pessoa, colocando em perigo seu emprego ou degradando seu ambiente de trabalho”. Essa concepção enfatiza que o assédio não se manifesta apenas por meio de agressões diretas, mas também através de práticas sutis, como exclusão social, desqualificação e isolamento profissional.

Sergio Gamonal e Pamela Prado (apud GUEDES, 2003) compreendem o assédio moral como um conjunto de ações ou omissões no âmbito das relações de trabalho públicas e privadas, nas quais um ou mais assediadores criam um ambiente hostil e intimidatório, afetando gravemente a dignidade e a saúde da vítima, com o objetivo de perseguição ou eliminação do convívio laboral.

Márcia Novaes Guedes (2003) complementa, identificando dois aspectos essenciais: a regularidade dos ataques que configuram uma violência sistemática e prolongada e a intenção de desestabilizar emocionalmente a vítima, levando-a ao afastamento do trabalho. Essa perspectiva destaca o caráter estratégico do assédio, utilizado como instrumento de dominação, coerção e exclusão simbólica.

Nos últimos anos, autores como Glina e Soboll (2012) e Soares e Oliveira (2012) têm ampliado a discussão, observando o assédio moral como um fenômeno psicossocial vinculado

às formas contemporâneas de gestão e à intensificação das pressões laborais. O ambiente organizacional competitivo e hierarquizado favorece o surgimento de práticas abusivas, em que o controle e o medo substituem o diálogo e a cooperação.

No contexto universitário, estudos recentes apontam que o assédio moral se manifesta de maneira ainda mais complexa, especialmente pela estrutura de poder e pela naturalização de práticas hierárquicas (FIGUEIREDO; SILVA; SANTANA, 2020; SILVA, 2024). Segundo Figueiredo, Silva e Santana (2020), o produtivismo acadêmico, associado às desigualdades de gênero, tem intensificado casos de assédio moral, afetando principalmente mulheres em cargos de docência e gestão. Já Silva (2024), ao investigar o cenário da Universidade Federal da Bahia, evidencia que as mulheres relatam com maior frequência situações de humilhação, isolamento e descrédito profissional, configurando um padrão recorrente de violência simbólica.

Dessa forma, o assédio moral no trabalho ultrapassa a dimensão individual e deve ser entendido como um problema institucional e social, que reflete a cultura organizacional e as relações de poder. A literatura demonstra que os impactos do assédio moral não se restringem ao sofrimento psicológico, mas compromete também a produtividade, a qualidade do ambiente de trabalho e a imagem institucional (PEDUZZI, 2007; ÁVILA, 2008). Assim, compreender o fenômeno sob diferentes perspectivas psicológica, social, jurídica e de gênero é essencial para a construção de políticas eficazes de enfrentamento e prevenção dentro das instituições públicas e, em especial, nas universidades.

3.1 Tipos de assédio moral segundo a procedência:

De acordo com Guimarães e Rimoli (2006), o assédio moral pode ser classificado conforme a origem hierárquica das condutas, destacando-se quatro formas principais: vertical descendente, vertical ascendente, horizontal e misto. Essa tipologia permite compreender como as relações de poder e os arranjos organizacionais estruturam a violência psicológica e direcionam suas consequências. Além de delimitar a direção do assédio, tal classificação auxilia na identificação de indicadores, na interpretação dos contextos institucionais e na formulação de políticas específicas de prevenção e enfrentamento.

No assédio vertical descendente, caracterizam-se práticas abusivas perpetradas por superiores hierárquicos contra subordinados. Trata-se da forma mais recorrente, na qual o detentor do poder de comando utiliza mecanismos de depreciação, críticas públicas, ironias, isolamento, retirada de tarefas ou sobrecarga intencional, controle excessivo e metas

inatingíveis para constranger, desestabilizar e desqualificar o trabalhador. Essas condutas atingem a dignidade e a saúde do colaborador, degradam as condições de trabalho e comprometem o clima organizacional, com impactos sobre produtividade, motivação e coesão das equipes (GUIMARÃES; RIMOLI, 2006). Em contextos de forte assimetria de poder e estilos de gestão autoritários, as práticas descendentes tendem a ser naturalizadas como “rigor” ou “disciplinamento”, o que dificulta sua identificação. No ambiente universitário, a estrutura hierárquica entre chefias, docentes, técnico-administrativos e estagiários pode favorecer esse tipo de assédio, especialmente quando associada ao produtivismo, à pressão por resultados e a avaliações pouco transparentes. Nesses cenários, mulheres costumam relatar maior frequência de invisibilização de contribuições, descrédito sistemático e exigências desproporcionais, compondo um padrão de violência simbólica que reforça desigualdades de gênero.

O assédio vertical ascendente, embora estatisticamente menos frequente, consiste na violência dirigida por um ou vários subordinados contra um superior hierárquico. Como assinala Guedes (2003, p. 38), sua raridade não reduz sua gravidade. Frequentemente, emerge quando um novo gestor é introduzido na equipe ou quando há disputa por cargos e resistência a mudanças, manifestando-se em boicotes, boatos, sabotagem de entregas, deslegitimação técnica e esvaziamento de autoridade (GUIMARÃES; RIMOLI, 2006). A dinâmica ascendente costuma ser favorecida por falhas institucionais de comunicação, por ausência de regras claras de distribuição de tarefas e por culturas de trabalho que toleram a personalização de conflitos. Em instituições de ensino superior, pode ocorrer quando chefias recém-nomeadas, sobretudo mulheres, têm sua competência contestada por grupos que reproduzem estereótipos de gênero, criando ambientes hostis, resistência velada e cooptação de pares para isolar a liderança. A compreensão dessa modalidade é central para políticas de *onboarding*, mediação de conflitos e formação de lideranças, uma vez que ela expõe fragilidades de governança e de pactos institucionais.

O assédio horizontal ocorre entre colegas do mesmo nível hierárquico e está associado a conflitos interpessoais que se transformam em hostilização continuada, como exclusão social, apagamento de autoria, circulação de comentários depreciativos, boicote de informações e competição predatória. Alkimim (2005, p. 64) ressalta que a competitividade perversa, incentivada explícita ou implicitamente por modelos de gestão, propulsiona práticas individualistas e corrói a cooperação necessária ao trabalho. A literatura sobre assédio moral indica que, no plano horizontal, a violência frequentemente nasce de fatores como disputas por reconhecimento, diferenciais de produtividade, preconceitos e segmentações internas. No

contexto universitário, a horizontalidade pode se expressar em grupos de pesquisa e colegiados, com sobrecarga de algumas pessoas, apagamento de nomes em publicações, negação de crédito e circulação de insinuações que minam reputações. Entre mulheres, a intersecção entre competitividade, estereótipos de gênero e divisão sexual do trabalho acadêmico agrava esse quadro, reproduzindo desigualdades e naturalizando práticas de desqualificação.

A distinção entre modalidades verticais e horizontais, apesar de analiticamente útil, não esgota a complexidade do fenômeno. Com frequência, há sobreposição e retroalimentação entre elas, formando redes de convivência e silêncio que dificultam a denúncia e a responsabilização. A identificação do tipo predominante exige observar a direção das condutas, a repetitividade e a intencionalidade de desestabilização, conforme sublinham Guedes (2003) e Hirigoyen (2002). Indicadores transversais que auxiliam o diagnóstico incluem isolamento sistemático, delegação de tarefas humilhantes ou incompatíveis com o cargo, controle desproporcional, críticas públicas reiteradas, desqualificação de resultados, retirada injustificada de recursos de trabalho, difusão de boatos e negativa deliberada de informações essenciais. Em todos os casos, a resposta institucional deve combinar prevenção primária, com ações educativas e revisão de práticas de gestão; mecanismos seguros e sigilosos de acolhimento e denúncia; e responsabilização efetiva, com protocolos claros, prazos e transparência de procedimentos. Em universidades, recomenda-se ainda formação continuada de chefias e colegiados, políticas explícitas de equidade de gênero, critérios públicos de avaliação e distribuição de cargos, além de canais independentes para mediação e apuração.

O assédio moral misto tem correlação entre o assédio moral vertical e o assédio moral horizontal.

Em síntese, a classificação por procedência ilumina os caminhos pelos quais o assédio moral se organiza no cotidiano de trabalho e evidencia que o fenômeno é relacional e institucional. Reconhecer as especificidades do assédio vertical descendente, do vertical ascendente e do horizontal é condição para projetar políticas eficazes de prevenção e enfrentamento, particularmente em ambientes universitários, nos quais a hierarquia, a pressão por produtividade e as desigualdades de gênero criam condições de maior vulnerabilidade para as mulheres.

3.2 Perfil das vítimas do assédio moral

Segundo Ege (2002), é difícil apontar um perfil psicológico específico que torne a pessoa mais propensa a se tornar vítima de assédio moral. As investigações indicam que qualquer indivíduo pode ser afetado, e que não existe uma categoria de pessoas predestinadas à vitimização. Assim, compreende-se que as causas do assédio estão mais relacionadas à estrutura e à cultura organizacional do que às características pessoais dos trabalhadores.

Contudo, a literatura recente demonstra que certos grupos tendem a estar mais expostos a práticas abusivas em razão de condições sociais, hierárquicas ou culturais que ampliam sua vulnerabilidade (GLINA; SOBOLL, 2012; SOARES; OLIVEIRA, 2012). No contexto universitário, essas condições se manifestam com maior intensidade entre mulheres, jovens pesquisadoras, técnicas-administrativas e professoras em início de carreira, em razão da combinação entre hierarquias rígidas, pressões por produtividade e desigualdades de gênero (FIGUEIREDO; SILVA; SANTANA, 2020).

Figueiredo, Silva e Santana (2020) ressaltam que, nas universidades públicas brasileiras, o assédio moral muitas vezes está associado às exigências de desempenho e à lógica produtivista do trabalho docente, que cria um ambiente competitivo e excludente. Essa realidade se agrava para as mulheres, que, além das pressões profissionais, enfrentam estereótipos de gênero e sobrecarga emocional, o que amplia a incidência de práticas de desqualificação, isolamento e deslegitimação de suas competências.

Silva (2024), ao estudar o panorama da Universidade Federal da Bahia, destaca que o assédio moral no meio acadêmico é frequentemente naturalizado, ocorrendo de forma sutil, mascarado por hierarquias, avaliações subjetivas e relações de poder que dificultam a denúncia. As mulheres, segundo a autora, são as principais vítimas, sendo comumente expostas a situações de humilhação, interrupções constantes em reuniões, invisibilização de suas ideias e menor reconhecimento de suas conquistas acadêmicas.

Essas evidências reforçam que o perfil da vítima está intrinsecamente relacionado às dinâmicas institucionais e culturais. Ambientes organizacionais que toleram desigualdades, ausência de políticas de enfrentamento e centralização de poder favorecem a perpetuação do assédio moral. Além disso, a interseccionalidade de gênero, raça e classe também influencia a vulnerabilidade, como indicam estudos que mostram maior incidência de assédio entre mulheres negras e trabalhadoras de cargos subalternos (BARRETO, 2013).

Desse modo, o perfil das vítimas não se limita a traços individuais, mas reflete uma construção social e institucional. No caso das universidades, a falta de mecanismos de escuta, acolhimento e responsabilização contribui para a manutenção do silêncio e do medo, reforçando

a necessidade de políticas efetivas de combate ao assédio moral e de promoção da equidade de gênero no ambiente acadêmico.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste tópico, apresentamos a análise e a discussão dos resultados obtidos por meio do questionário aplicado às mulheres que trabalham na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB). Ao todo, foram registradas 40 respostas válidas, que serviram de base para a compreensão do fenômeno do assédio moral no contexto universitário. Para melhor interpretação, os resultados foram organizados em categorias temáticas, de forma a facilitar a análise dos principais aspectos abordados na pesquisa.

4.1 Perfil Socioprofissional das Participantes

A caracterização do grupo de participantes é fundamental para contextualizar os dados e compreender as percepções sobre o assédio moral. A análise do tempo de vínculo com a UNILAB revelou que 45% das mulheres (18 respondentes) atuam na instituição entre 6 e 10 anos, enquanto 35% (14 respondentes) possuem entre 11 e 14 anos de trabalho. Esse predomínio de servidoras com longa trajetória profissional indica um grupo com experiência e vivência suficientes para identificar práticas e dinâmicas de violência psicológica no ambiente laboral.

Em relação à área de atuação, observou-se que a maioria das participantes pertence ao corpo docente (60%, ou 24 respondentes), seguida por servidoras do setor administrativo (35%, ou 14 respondentes). Essa predominância de docentes reforça a relevância de discutir o assédio moral também como um fenômeno vinculado às relações acadêmicas, muitas vezes permeadas por hierarquia e competitividade.

Quanto à faixa etária, a maior concentração está entre 31 e 50 anos (40%, ou 16 participantes), seguida pelo grupo de 31 a 40 anos (22,5%, ou 9 respondentes) e por servidoras com mais de 50 anos (20%, ou 8 participantes). Esse perfil revela que a maioria das mulheres pesquisadas está em fase de estabilidade profissional e pessoal, o que, segundo Barreto (2013), favorece uma percepção mais crítica sobre as relações de poder e as práticas abusivas presentes nas instituições públicas.

Assim, o grupo participante é formado majoritariamente por mulheres adultas, com sólida experiência profissional e ampla convivência no ambiente universitário, o que fortalece a consistência das respostas e contribui para a credibilidade dos resultados.

4.2 Ocorrência e Formas de Assédio Moral

Os resultados revelam um cenário preocupante quanto à incidência de assédio moral na UNILAB. Conforme ilustrado no Gráfico 1, 82,5% das participantes (33 respondentes) afirmaram já ter sido vítimas ou testemunhas de situações de assédio moral no ambiente de trabalho. Esse número expressivo evidencia que a violência psicológica é um problema recorrente e que exige ações institucionais urgentes e efetivas.

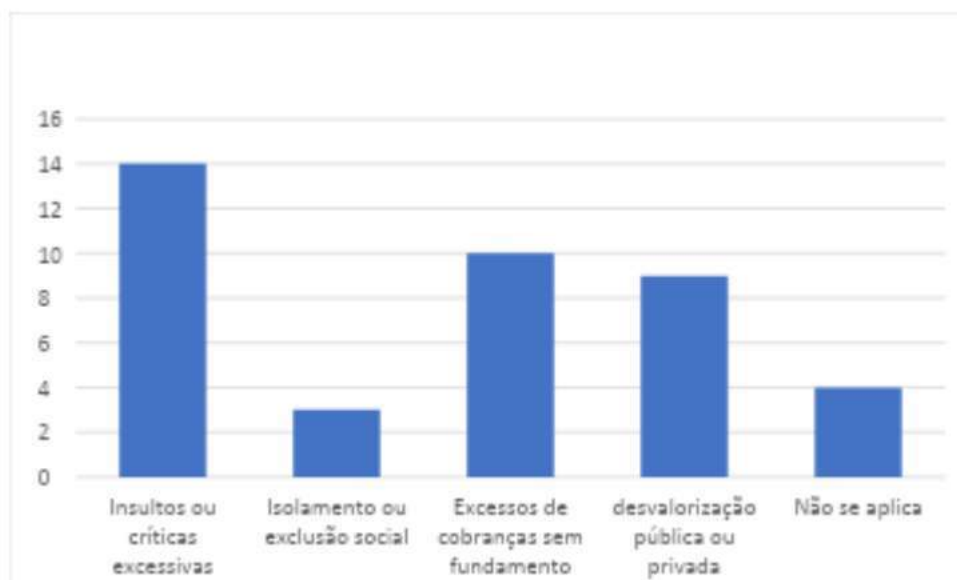
Gráfico 1– presenciaram ou foram vítimas do assédio moral



Fonte: dados da pesquisa

As mais citadas formas de assédio moral presenciais ou sofridas de acordo com o gráfico 2:

Gráfico 2: Formas que o assédio foi presenciado ou sofrido



Fonte: Dados da pesquisa

As respostas obtidas revelam que as formas mais recorrentes de assédio moral vivenciadas ou presenciadas pelas servidoras da UNILAB são:

- **Insultos ou críticas excessivas:** 35% (14 respondentes);
- **Excesso de cobranças sem fundamento:** 25% (10 respondentes);
- **Desvalorização pública ou privada:** 22,5% (9 respondentes).

Esses resultados demonstram que as manifestações de assédio moral dentro da universidade ocorrem principalmente por meio da violência verbal e da gestão autoritária, expressas em críticas constantes, cobranças desproporcionais e atitudes de desqualificação. Tais práticas comprometem a dignidade e a estabilidade emocional das trabalhadoras, resultando em um ambiente de trabalho degradante e desmotivador.

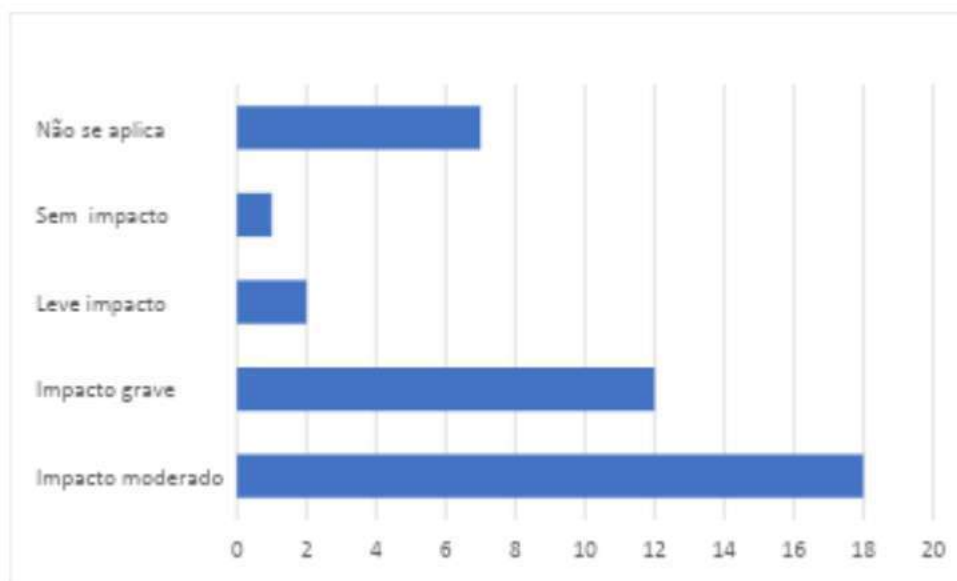
De acordo com Hirigoyen (2005), o assédio moral caracteriza-se por ações repetitivas e intencionais que buscam humilhar, desqualificar e desestabilizar emocionalmente a vítima, afetando não apenas sua autoestima, mas também seu desempenho profissional e suas relações interpessoais. Esses comportamentos, quando se tornam parte da cultura institucional, tendem a perpetuar o medo, o silêncio e a normalização da violência psicológica.

4.3 Impacto na Saúde e no Desempenho Profissional

Os dados apresentados no Gráfico 3 evidenciam que o assédio moral tem um impacto significativo na vida das servidoras da UNILAB. Observou-se que 75% das participantes,

somando os casos classificados como impactos moderados e graves, relataram ter sofrido ou testemunhado consequências diretas do assédio moral no ambiente de trabalho.

Gráfico 3: Impacto na saúde emocional e desempenho profissional



Fonte: Dados da pesquisa

Essas respostas nos confirmam que o assédio moral não é um incômodo, mas sim um prejuízo severo à saúde emocional das mulheres e ao desempenho profissional dentro da universidade. Segundo Soboll(2010) ele nos mostra que o assédio moral traz inúmeras consequências como o sofrimento psicológico intenso, podendo causar afastamentos, adoecimento, e desmotivação no ambiente de trabalho. Todos os dados reforçam a importância de políticas institucionais que dê apoio psicológico e promoção de saúde mental no serviço público.

4.4 Resposta Institucional e Canais de Denúncia

O gráfico 4 mostra que 87,5% (35 respondentes) afirmam que a UNILAB não possui políticas eficazes contra o assédio moral, e apenas 12,5% (5 respondentes) acreditam que sim.

Gráfico 4: a universidade possui políticas eficazes contra o assédio moral



Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, a pesquisa mostra que existe uma fragilidade na instituição sobre a percepção das mulheres em relação às políticas de combate ao assédio moral.

Os dados mostram que existe desconfiança quando se trata em denunciar casos de assédio moral, onde 62,5% (25 respondentes) nunca tentaram denunciar. E entre as 9 que tentaram, não obtiveram ações concretas em 35% dos casos (14 respondentes), e em nenhum caso houve resolução. Na categoria “não se aplica” houve (57,5% ou 23 respondentes) a opção mais votada, o que é coerente pois a maioria das mulheres não tentaram denunciar.

Os canais existentes nos levantam questões sobre sua eficácia, pois nenhuma denúncia resultou em medidas efetivas para combater o assédio. Como destaca Soboll (2010), às instituições que se omitem diante das denúncias, contribuem para a cultura de silêncio, reforçando que as vítimas não têm importância e deixando impune quem devia pagar por seus atos cruéis.

4.5 Medidas Preventivas Sugeridas

O Gráfico 5 nos mostra que as participantes quando questionadas sobre quais medidas poderiam ser implementadas para a prevenção do assédio, elas apontaram as seguintes prioridades:

Gráfico 5: Medidas que poderiam ser implementadas para prevenir o assédio



Fonte: Dados da pesquisa

Foi dada maior prioridade às políticas e ao suporte psicológico, dessa forma reforçando a percepção que a punição ainda é branda, e o acolhimento institucional é visto como uma das principais falhas observadas. Dessa forma, o treinamento de conscientização é visto como uma medida importante para a transformação cultural.

De acordo com Barreto (2013), para prevenir o assédio moral é necessário ações permanentes de sensibilização, formar lideranças e fortalecer políticas de escuta e acolhimento das vítimas. Dessa forma as respostas apresentadas pelas mulheres estão de acordo com a literatura para que haja uma construção de um ambiente respeitoso e saudável de trabalho.

4.6 Considerações Finais da Análise

De maneira geral, a pesquisa revela que existe ocorrência de assédio moral no ambiente universitário, marcado principalmente pela ausência de políticas efetivas de enfrentamento e pela cultura que se formou na instituição que tende a silenciar as vítimas. Esses dados confirmam as análises de Hirigoyen (2005), Soboll (2010), e Barreto (2013), ao mostrar que para que aconteça o enfrentamento do assédio moral é necessário a conscientização coletiva, o compromisso ético das lideranças, e a criação de mecanismos institucionais eficazes.

Dessa forma, é fundamental garantir a proteção das servidoras e a promoção de um ambiente de trabalho digno e livre de violência psicológica, reforçando a importância do

fortalecimento de ações educativas, campanhas de sensibilização e a implantação de canais seguros e sigilosos de denúncias.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho objetivou fazer uma análise da ocorrência do assédio moral no ambiente de trabalho com as mulheres que trabalham na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB). Buscou-se compreender através da pesquisa quais os tipos de violência ocorrem no ambiente universitário, quais impactos psicológicos e físicos é desencadeado após o assédio nas mulheres, e qual a forma que a instituição lida com essa problemática.

Depois de obter as respostas das participantes foi possível perceber o quanto o assédio moral é uma realidade que está presente dentro do meio universitário. A partir dos resultados podemos ver que a maioria das participantes (82,5%) já foram vítimas ou presenciaram situações que ocorre o assédio moral, revelando que é necessário medidas urgentes e efetivas por parte da instituição, que possam diminuir esse cenário de vulnerabilidade.

Como formas mais comuns de ocorrência de assédio foram apontadas as críticas exageradas, insultos, cobranças excessivas e desvalorização profissional, práticas estas que acabam afetando diretamente o desempenho, a autoestima e o bem estar das servidoras. A pesquisa nos mostra que os impactos causados não fica restrito apenas ao ambiente de trabalho, mas também atinge a saúde emocional e mental das servidoras, que nos confirmam o que os autores Hirigoyen (2005) e Soboll (2010) nos mostraram em seus estudos, sobre as consequências destrutivas causadas pela violência psicológica.

Contabilizando em (87,5%) a maior parte das servidoras afirmam que a universidade não possui medidas claras e eficientes que previne e enfrente o problema, o que reforça que existe a necessidade de ações concretas, por exemplo, programas de conscientização, canais de denúncias em que as mulheres se sintam seguras, e acolhimento psicológico às vítimas, conforme orienta Barreto (2013). Dessa forma é notório que inexistem a falta de políticas institucionais eficazes de combate ao assédio moral.

Os dados da pesquisa também mostram que existe um grande medo quando se trata de denunciar o assédio, o que contribui para o aumento da cultura de silêncio. Tais comportamentos revelam que é necessário o fortalecimento do diálogo e promoção de um ambiente mais acolhedor e respeitoso, no qual as mulheres se sintam mais seguras, protegidas e ouvidas.

Os resultados obtidos a partir da pesquisa servem como base para reflexões políticas e práticas institucionais que estejam voltadas para a prevenção e combate desse tipo de violência. Mesmo que a pesquisa tenha sido feita por um grupo pequeno e específico de mulheres que trabalham na UNILAB, e não permita generalizações para toda a universidade, ele traz significativas contribuições para o debate acerca do assédio moral nas instituições públicas.

Portanto, conclui-se, que o assédio moral na UNILAB é um problema que precisa de atenção contínua, compromisso ético e principalmente ações efetivas para o combate do assédio moral. A promoção de um ambiente de trabalho saudável, respeitoso e igualitário, não é apenas uma necessidade, mas também um grande passo essencial para a garantia de dignidade e bem estar das mulheres que compõem a instituição.

Este trabalho apresenta algumas limitações que devem ser consideradas no momento da interpretação dos resultados como o número de participantes, no qual a amostra tem um tamanho reduzido de 40 servidoras que não permite generalizar todo o quadro funcional da universidade. Outro ponto importante a ser ressaltado, é que a pesquisa se limitou apenas às mulheres e suas percepções, deixando de incluir outros grupos pertencentes a UNILAB, que poderia ampliar a compreensão sobre o tema. Além disso, a pesquisa foi feita através de um questionário online que impossibilitou detalhar melhor as vivências individuais sobre o assédio moral e limitou a profundidade das respostas. Soma-se a isso a questão do tema ser um conteúdo que envolve situações sensíveis e algumas das participantes ter optado por evitar relatar suas experiências por receio de possíveis retaliações e exposição.

Diante de tais limitações, é recomendado que estudos futuros contemplem diferentes categorias profissionais e segmentos da universidade, de forma que proporcione uma visão maior sobre o assédio moral no ambiente de trabalho e sugere-se a adoção de métodos qualitativos que possibilite aprofundar aspectos emocionais e contextos das situações de violência psicológica através de entrevistas ou grupos focais.

REFERÊNCIAS

PEDUZZI, Maria Cristina Irigoyen. Assédio moral. Rev. TST, Brasília, v. 73, n. 2, p. 28, 2007.

GLINA, Débora Miriam Raab; SOBOLL, Lis Andreia. Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão da literatura. Revista brasileira de saúde ocupacional, v. 37, p. 269-283, 2012.

ÁVILA, Rosemari Pedrotti de. As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho. 2008.

SOARES, Angelo; OLIVEIRA, Juliana Andrade. Assédio moral no trabalho. **Revista Brasileira de saúde ocupacional**, v. 37, p. 195-202, 2012.

GUIMARÃES, Liliana Adolpho Magalhães; VASCONCELOS, Eveli Freire. Mobbing (assédio psicológico-moral) no ambiente de trabalho: uma visão crítica contemporânea. *Revista Psicologia e Saúde*, v. 4, n. 1, p. 85-93, 2012.

ADMINISTRADORES. Lições de Peter Drucker. *Administradores.com.br*, 11 nov. 2023. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/licoes-de-peter-drucker>. Acesso em: 7 maio 2025.

FIGUEIREDO, V. C. N.; SILVA, Q. E. F.; SANTANA, F. A. L. Assédio moral e gênero na universidade pública: ressonâncias do produtivismo no trabalho docente. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, Araraquara, v. 24, n. esp. 3, p. 1841-1855, dez. 2020. e ISSN:1519-9029. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v24iesp3.14291>

SILVA, Salete Maria da. Assédio moral no trabalho em universidade: um panorama da Universidade Federal da Bahia. João Pessoa: Periodicojs Editora, 2024.

TATAGIBA, Alessandro Borges. CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Magda Lopes.” “3 ed.” “Porto Alegre: ARTMED, 296 páginas, 2010. **Cadernos de Linguagem e Sociedade**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 205–208, 2012. DOI: 10.26512/les. v13i1.11610. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/les/article/view/11610>. Acesso em: 7 maio. 2025.

DOS SANTOS BASÍLIO, Ana Lúcia; BARNABÉ, Marta Cristina Alves. Assédio moral no ambiente de trabalho. 2013.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.