

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE
PORTO ALEGRE**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
PSICOLOGIA E SAÚDE**

Carolina de Corrêa Marques

**Violência/assédio nas relações de
trabalho: construção de estratégias
de intervenção organizacional**

UFCSPA

**Universidade Federal de Ciências da Saúde
de Porto Alegre**

Porto Alegre

2022

Carolina de Correa Marques

Violência/assédio nas relações de trabalho: construção de estratégias de intervenção organizacional

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia e Saúde da Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre como requisito para a obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Mayte Raya Amazarray

Porto Alegre

2022

Catálogo na

de Corrêa Marques, Carolina

Violência/assédio nas relações de trabalho: construção de estratégias de intervenção organizacional/ Carolina de Corrêa Marques. -- 2022.

80 f. : il., tab. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) -- Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre, Programa de Pós-Graduação em Psicologia e Saúde, 2022.

Orientador(a): Profa. Dra. Mayte Raya Amazarray.

Publicação

Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da UFCSPA com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

**Violência/assédio nas relações de trabalho: construção de estratégias de
intervenção organizacional**

BANCA AVALIADORA

Prof^a. Dr^a Clarissa De Antoni
Departamento de Psicologia
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre

Prof^a. Dr^a. Carmem Regina Giongo
Departamento de Psicologia
Universidade Feevale

Prof^a. Dr^a. Jaqueline Tittoni
Departamento de Psicologia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Porto Alegre

2022

À querida tia Maria (*in memoriam*), minha primeira incentivadora, maior exemplo e inspiração para a busca do conhecimento científico. Ao meu pai (*in memoriam*) pela sabedoria de me mandar para o mundo e por acreditar em mim, e a minha mãe pelo amor, segurança e apoio incondicionais. À minha companheira, Adriana, pela cumplicidade, parceria, apoio e paciência de me suportar neste processo.

AGRADECIMENTO

Minha gratidão às/aos participantes do grupo de discussão, instrumento deste estudo, pela disponibilidade de estar junto na reflexão sobre seus fazeres, permitindo a construção dessa caminhada coletiva.

Agradeço a minha orientadora, profa. Mayte Raya Amazarray, que possibilitou minha entrada no campo da pesquisa em Psicologia Organizacional e do Trabalho, por acreditar nas minhas ideias, projetos e mostrar os caminhos da pesquisa e das relações entre saúde e trabalho.

As colegas do grupo de pesquisa, Laboratório de Psicologia em Trabalho & Saúde, PETRAS, pelo constante aprendizado e crescimento, pelas trocas, ajuda, parcerias e reflexões. Agradeço a Thamy por aceitar a experiência de coordenar o grupo de discussão junto comigo e pelos aprendizados compartilhados.

Agradeço as minhas colegas de trabalho: Andressa, Candice, Daniela, Inajara, Rita e Zilmara, pelo apoio e parceria nas minhas ausências, pelo espaço seguro e de trocas, inspiração para este trabalho.

Agradeço as minhas chefias Zilmara e Eliana, pelo suporte e pelo compartilhamento de ideias e propósito desta pesquisa, garantindo o espaço da discussão e da busca pelo conhecimento.

Agradeço às/aos colegas do Núcleo AMPARE, Núcleo de Extensão Assédio Moral, Projeto de Acompanhamento e Reparação, pela construção coletiva, parceria, objetivos e ideais comuns. À profa. Jeniffer Cuty, que desde o início foi apoiadora e parceira da pesquisa.

Aos professores e professoras do mestrado, que mesmo se adaptando a uma realidade inesperada de aulas on-line puderam contribuir para o meu aprendizado e mostrar o sentido e a importância da pesquisa no nosso país. Por me mostrar que pesquisa não se faz sozinha.

À UFSCPA e a todos e todas que a “fazem” no dia a dia, pela oportunidade de estudar numa universidade pública, gratuita e de qualidade.

E a todas e todos que de alguma forma contribuíram para o percurso do mestrado, com apoio, cuidado, escuta e compreensão. Sozinha não teria feito nada e não teria a graça que teve. A pesquisa e os resultados só fazem sentido pelo encontro com tanta gente e por tantas experiências desafiadoras e transformadoras.

E, por fim, sou grata ao universo de autoras e autores, pesquisadoras e pesquisadores que pensam e escrevem sobre o mundo do trabalho e suas transformações constantes, sobre a saúde de quem trabalha e de quem não trabalha, o sofrimento e o adoecimento, a criatividade e o prazer de trabalhar e sobre os fazeres cotidianos que dão sentido as nossas vidas e nos transformam constantemente.

O sofrimento somente suscita um movimento de solidariedade e de protesto quando se estabelece uma associação entre a percepção do sofrimento alheio e a convicção de que esse sofrimento resulta de uma injustiça. Evidentemente, quando não se percebe o sofrimento alheio, não se levanta a questão da mobilização numa ação política, tampouco a questão de justiça e injustiça.

Christophe Dejours, A banalização da injustiça social, 1999.

RESUMO

A proposição de intervenções relacionadas às situações de violência/assédio em instituições públicas é um desafio. Além da invisibilidade do tema, ainda são poucos os estudos e práticas voltadas para a identificação dos casos e para o tratamento das suas consequências. Esta dissertação é composta por dois artigos e apresenta uma pesquisa-ação realizada em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) no sul do Brasil. A pesquisa usou como principal instrumento um grupo de discussão para a produção de dados, realizado em sete sessões gravadas em plataforma de vídeo conferência. O primeiro artigo descreve o caminho metodológico percorrido no desenvolvimento da pesquisa-ação, suas etapas, desde a identificação da demanda e a preparação para a entrada no campo da pesquisa até a execução dos encontros e a construção de uma proposta de intervenção como resultado da reflexão-ação do coletivo de trabalhadores. O segundo artigo apresenta os resultados da análise temática do estudo, que teve como objetivo mapear práticas de gestão relacionadas à violência/assédio nas relações de trabalho e propor aos gestores e profissionais da área de gestão de pessoas estratégias de sensibilização para a construção de intervenções organizacionais preventivas e de enfrentamento das situações vivenciadas. As abordagens teórico-metodológicas que fundamentaram esta pesquisa-ação advêm do escopo das Clínicas do Trabalho, nas perspectivas da Psicossociologia e da Psicodinâmica do Trabalho (PDT). Os resultados indicaram que o grupo de discussão foi capaz de promover reflexões críticas coletivamente acerca de suas atividades e da organização do trabalho. A análise coletiva propiciou a emergência de ideias de uma nova configuração para as atividades de trabalho. A experiência compartilhada no estudo também promoveu uma aproximação entre os trabalhadores/setores que desenvolveram estratégias de comunicação e passaram a encontrar referências para suas ações interrelacionadas aos casos de violência/assédio na instituição estudada. Para além dos papéis destes servidores/setores, faz-se necessário o apoio da gestão administrativa nas instituições, de modo a implementar novas formas de organizar o trabalho, para que as ações preventivas e os caminhos para o atendimento dos casos sejam visibilizados e tornados acessíveis para quem busca orientação. Ainda assim, a experiência desenvolvida demonstrou-se “fértil” para que movimentos mais horizontais, ou de iniciativa das equipes, aconteçam. Sugere-se que outros estudos sobre a cultura e as propostas interventivas relacionadas às consequências do assédio moral organizacional possam sinalizar caminhos possíveis, assim como analisar os impactos das intervenções organizacionais propostas.

Palavras-Chave: intervenções organizacionais; gestão de pessoas; pesquisa-ação; relações socioprofissionais; violência/assédio no trabalho.

ABSTRACT

Proposing interventions related to situations of violence/harassment in public institutions is a challenge. In addition to the invisibility of the topic, there are still few studies and practices aimed at identifying cases and treating their consequences. This dissertation consists of two papers and presents action research carried out in a Federal Institution of Higher Education in southern Brazil. The research used as its primary instrument a discussion group for the production of data, carried out in seven sessions recorded on a video conference platform. The first paper describes the methodological path followed in the action research development process, its stages, from the identification of the demand and the preparation for entering the field of research to the execution of the meetings and the construction of an intervention proposal as a result of the reflection-action of the collective of workers. The second paper presents the results of the thematic analysis of the study. The goal was to map management practices related to violence/harassment in work relationships and propose awareness strategies to managers and professionals in the area of people management for the construction of preventive organizational interventions and for coping with the situations experienced. The theoretical-methodological approaches that underlie this action research come from the scope of the Work Clinics, in the perspectives of Psychosociology and Psychodynamics of Work (PDT). The results indicated that the discussion group was able to promote critical reflections in the group of participating workers about their activities and work organization. This collective analysis led to the emergence of ideas for a new configuration for work activities. The shared experience in the study also promoted a rapprochement between the workers/sectors, who developed communication strategies and started to find references for their actions interrelated to cases of violence/harassment in the studied institution. In addition to the roles of these workers/sectors, it is necessary to support the administrative management in the institutions, in order to implement new ways of organizing work, so that preventive actions and ways to handle cases are made visible and accessible for anyone looking for guidance. Even so, the experience developed proved to be "fertile" for more horizontal movements, or initiatives taken by the teams, to take place. It is suggested that further studies on the culture and intervention proposals related to the consequences of organizational bullying may indicate possible paths, as well as analyze the impacts of the proposed organizational interventions.

Keywords: organizational interventions; people management; action research; socio-professional relationships; violence/harassment at work.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro expositivo dos conceitos de assédio moral no trabalho.....	19
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APA	American Psychological Association
CAS	Comissão de Assuntos Sociais
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
C190	Convenção 190
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PDT	Psicodinâmica do Trabalho
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
UFCSPA	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3 REVISÃO DE LITERATURA – CONTEXTUALIZAÇÃO	16
3.1 CONFLITO ORGANIZACIONAL & ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO	17
3.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO & O SERVIÇO PÚBLICO	20
4 REFERÊNCIAS DA REVISÃO DE LITERATURA	24
5 ARTIGO 1	26
6 ARTIGO 2	47
7 CONCLUSÃO GERAL	72
ANEXOS	75
ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	75
ANEXO B – Instrumento de coleta de dados	78
ANEXO C – Convite para participação na Pesquisa	79

1 INTRODUÇÃO

O interesse pelo tema proposto neste estudo surgiu ao longo da minha atuação profissional como psicóloga, servidora pública, na gestão de pessoas de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) no sul do Brasil. Iniciei as atividades na área de atenção à saúde do servidor e, desde o início, tive contato com situações de adoecimento vinculadas às relações interpessoais e aos ambientes de trabalho hostis. A instituição havia sido fundada há pouco mais de cinco anos, ainda organizando as estruturas administrativas, constituindo as equipes e setores, e já surgiam as demandas de atendimento para casos de violência/assédio moral relacionadas às relações de trabalho. Essa realidade me fez sair em busca de conhecimentos, exemplos e estratégias de atuação para o enfrentamento das situações vivenciadas.

Depois de quatro anos, passei a atuar em outra IFES, também na gestão de pessoas, mas na área do desenvolvimento de servidores. As ações envolviam acompanhamento dos pedidos de movimentação interna e externa, acompanhamento para os que estão em estágio probatório, e orientação aos gestores com relação à gestão de equipes.

Novamente as situações de conflito nas relações de trabalho apareceram, assim como as situações de violência/assédio, trazendo a necessidade de um olhar mais atento sobre as relações socioprofissionais nos ambientes de trabalho. Nesse caminho, o encontro com a linha de pesquisa do Programa de Pós-graduação em Psicologia e Saúde: processos psicossociais, saúde e desenvolvimento, me permitiu alcançar o propósito do mestrado, há tempos planejado. Ter a possibilidade de fazer pesquisa em uma instituição de qualidade, como a UFCSPA, abordando um tema tão invisibilizado e de discussão tão necessária para a minha área de atuação, tendo como campo de pesquisa meu ambiente de trabalho, foi uma oportunidade e um desafio.

Esta dissertação é o resultado dessa busca profissional e de um desejo, desde há muito tempo, de fazer mestrado em uma universidade pública, de qualidade, reconhecida na comunidade científica e, ainda, tratando de um assunto que tivesse relevância social e aplicabilidade na prática da psicologia. A pesquisa realizada gerou dois artigos: o primeiro, com o título *Caminhos metodológicos de uma pesquisa-ação no contexto organizacional: violência/assédio no trabalho*, aprofunda o caminho percorrido no desenvolvimento da pesquisa-ação. Propõe contar como foi o processo de organização da pesquisa, na descrição de suas etapas e na discussão dos resultados alcançados, trazendo uma reflexão sobre as Clínicas do Trabalho e a construção de conhecimentos desde o encontro reflexivo de um grupo de servidores públicos da carreira dos técnico-administrativos em educação.

O segundo artigo, que tem o mesmo título da dissertação, *Violência/assédio nas relações de trabalho: construção de estratégias de intervenção organizacional*, propõe descrever os resultados da pesquisa-ação realizada em uma IFES, no sul do Brasil, e teve como objetivo mapear as práticas de gestão relacionadas à violência/assédio nas relações de trabalho. Esse artigo apresenta o resultado da reflexão coletiva produzida pelos servidores e uma proposta de intervenção organizacional elaborada para o enfrentamento dos casos na instituição.

Os dois artigos estão fundamentados nas abordagens teórico-metodológicas da Psicossociologia e da Psicodinâmica do Trabalho (PDT), ambas sob o escopo das Clínicas do Trabalho. A perspectiva psicossociológica busca contribuir para a transformação das relações sociais, fazendo parte da construção de projetos e pretende produzir formas de emancipação dos participantes. A PDT, por sua vez, apresenta-se enquanto prática que se desenvolve junto a coletivos de trabalho e tem o objetivo de restabelecer as condições de possibilidades de ação, na busca de transformação da organização do trabalho como força mediadora na realização pessoal.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Mapear práticas de gestão relacionadas à violência/assédio nas relações de trabalho e propor, junto a gestores e profissionais da área de gestão de pessoas, estratégias de sensibilização para construção de intervenções organizacionais preventivas e de enfrentamento.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS - ARTIGO 1

- Apresentar o caminho metodológico percorrido no processo de organização da pesquisa-ação desenvolvida;
- Descrever e analisar as etapas da pesquisa-ação, da identificação da demanda na instituição até a construção de uma proposta de intervenção como resultado da reflexão-ação do coletivo de trabalhadores.

2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS - ARTIGO 2

- Mapear as práticas de gestão relacionadas à prevenção de conflitos organizacionais e de violência/assédio moral no trabalho, as estratégias utilizadas no enfrentamento, os canais de acolhimento e encaminhamento dos casos na instituição estudada;
- Conhecer a percepção de gestores e profissionais da área de gestão de pessoas sobre as expressões de violência/assédio no ambiente institucional; e promover a reflexão acerca do seu papel na condução de boas práticas, inserindo a discussão sobre conflitos organizacionais e violência/assédio;
- Conhecer políticas institucionais existentes em outras instituições públicas brasileiras para conhecer e dar base à proposta pretendida;
- Elaborar proposta, ou protocolo de ação, com estrutura de referência para as ações preventivas e de acolhimento dos casos de assédio moral na instituição em estudo.

3 REVISÃO DE LITERATURA – CONTEXTUALIZAÇÃO

Abordar o tema da violência é uma tarefa árdua, por ser um assunto controverso e multideterminado. Como fenômeno social, a violência está em todo lugar, na rua, em casa, na família, na escola, no esporte, no trânsito, nos serviços de saúde, na polícia, na política, na universidade, no trabalho e onde houver relações entre as pessoas (Costa, 2021). A Organização Mundial da Saúde define a violência como o uso intencional de força física ou poder, em forma de ameaça ou efetivamente, contra si mesmo, outra pessoa, grupo ou comunidade, que cause ou possa causar lesões, morte, dano psíquico, alterações do desenvolvimento ou privações (OMS, 2002).

A paz e a violência são fenômenos que não podemos considerar naturais, ou expressões da vida, mas pertencem ao campo das relações humanas e sociais e assim devem ser tratadas. “Aqui, a precisão conceitual pode contribuir, no sentido de distinguir força, propriedade da natureza, de violência, atributo social. Como fato da sociedade, a violência está em relação à forma como que se dão os arranjos sociais” (Guimarães, 2011, p. 271). A violência, enquanto fenômeno social, possui intenção, tem uma direção e responde a um objetivo, seja de manipulação ou dominação, e naturalizá-la é tornar impotente qualquer tentativa de preveni-la, combatê-la ou erradicá-la (Barreto, 2005). Portanto, conceituar violência, por si só, não é simples. Sua complexidade torna inesgotável a discussão e, no contexto de trabalho, entre outros aspectos, é permeada pelas percepções individuais que, na medida das posições ocupadas dentro da organização, podem afetar o entendimento sobre o que é considerado o fenômeno da violência. Ou seja, ocupar um cargo de chefia, de direção, estar em alguma posição de maior ou menor poder, pode influenciar e fazer com que varie a percepção do que é considerado um comportamento violento.

As definições são, de modo geral, polissêmicas e podem adquirir explicações diversas, dependendo de quem as define. Partindo-se do pressuposto de que a violência requer o uso da força física, no entendimento de algumas pessoas, os discursos ofensivos não são considerados violência, enquanto outras consideram que a linguagem, exceto nas ameaças explícitas, pode ser chamada de violenta. Por outro lado, há os que consideram violência apenas a agressão física e, ainda, outros que concebem as estruturas econômicas e jurídicas violentas e atuantes sobre os corpos, mesmo que nem sempre assumam a forma de violência física (Butler, 2021).

Para este estudo, as expressões de violência no contexto do trabalho foram definidas como os conflitos organizacionais e o assédio moral, ambos significativamente presentes nas interações cotidianas nos ambientes de trabalho. A violência contida no assédio moral, podemos considerar, é aquela expressa nos comportamentos hostis que

atacam e ferem a dignidade e que traz como consequência o adoecimento físico e psíquico pelo uso da pressão, da força, do uso ou abuso do poder dirigido a pessoa assediada.

Fazendo uma necessária diferenciação entre assédio moral e os conflitos de trabalho, estes não necessariamente são manifestações de violência, uma vez que podem apresentar aspectos positivos, como a promoção de mudanças ou alternativas de solução de problemas. Os conflitos organizacionais tratados aqui se referem àqueles que se perpetuam no tempo sem solução, e que frequentemente conduzem ao assédio moral (Gosdal, 2017).

3.1 CONFLITO ORGANIZACIONAL & ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

As visões sobre conflito organizacional, historicamente, partem de linhas de pensamento diversas. O conceito evoluiu ao longo do tempo e das diferentes teorias propostas (Santos et al., 2020). A teoria clássica, de Taylor e Fayol, considera o conflito como algo ruim para a organização. A teoria das relações humanas de Mayo, por sua vez, o explica como um fenômeno a ser resolvido de maneira que as relações possam voltar a um nível satisfatório. Já a teoria estruturalista entende o conflito como um elemento gerador de inovação. A visão clássica, ao perceber o conflito como algo ruim, o identifica com a violência e a irracionalidade (Chiavenato, 2013 como citado em Santos et al., 2020). Essa compreensão vem de um contexto, nos anos 1930, 1940, de uma organização formal, com hierarquias bem delimitadas, em que os desacordos eram vistos como falhas dos gestores em comunicar e estabelecer relações de confiança (Robbins, 2005); por conseguinte, o conflito deveria ser evitado e eliminado. A seguir, do fim da década de 1940 até meados de 1970, predominou a visão das relações humanas, que explicava o conflito como um acontecimento próprio dos grupos e organizações e, uma vez que é inevitável e pode ser benéfico para o funcionamento grupal, deve ser aceito. Representando um desenvolvimento da teoria clássica e uma aproximação à teoria das relações humanas, a visão estruturalista, ou interacionista, argumenta que um grupo em perfeita harmonia está na iminência de se tornar acrítico (Robbins, 2005). A teoria traz o entendimento sobre o conflito como propulsor das mudanças e da inovação nas organizações. Desde então, o estudo sobre os conflitos vem despertando interesse das ciências sociais, políticas e jurídicas, com a inclusão das teorias da negociação coletiva, arbitragem, mediação, círculos restaurativos e outras intervenções nas situações conflituosas (Souza, 2016).

Embora sua definição seja aparentemente mais simples, o conflito é considerado um processo, descrito por Santos et al. (2020) como resultante das divergências entre

duas ou mais pessoas, ou entre um grupo de pessoas ou, ainda, entre grupos sobre um tema de interesse comum. A vida sem conflito não existe, assim como um ambiente de trabalho sem conflito também não. Todas as sociedades, comunidades, organizações e relacionamentos interpessoais experimentam ou vão experimentar conflitos no processo diário das relações interpessoais (Moore, 1998).

Assim como o conceito de conflito organizacional, a definição de assédio moral no trabalho pode ser descrita desde diferentes perspectivas. O fenômeno do assédio moral no trabalho deriva de abordagens teóricas distintas sobre o mundo do trabalho, com três modelos explicativos do assédio mais encontrados na literatura: personalidade de vítimas e assediadores; características inerentes às relações interpessoais – compondo visões tradicionais acerca do tema, centradas na relação vítima x agressor; e características do contexto laboral e social - visão psicossocial do assunto, com enfoque na organização do trabalho (Amazarray, 2020). As diversas abordagens convergem na compreensão do assédio moral como uma expressão de um tipo de violência psicológica que se caracteriza por condutas inadequadas repetidas, podendo ter como consequência a degradação da saúde física ou mental, ferindo os direitos, a dignidade e afetando o futuro profissional de um determinado trabalhador ou trabalhadora (Grenier-Pezé, 2017).

Em uma perspectiva contemporânea sobre o tema, Vieira et al. (2012) propõe uma categorização do assédio partindo de duas abordagens: a tradicional, que explica o assédio como um comportamento de ordem individual, deliberado e intencional, que tem o trabalho apenas como um espaço no qual ocorre; e a abordagem psicossocial, que entende a origem do assédio moral na forma da organização social e do trabalho, em associação aos fatores relacionais, para além dos individuais (Soboll, 2017). Ao enfatizar o pressuposto da natureza moral do assédio, tende-se a reduzir ao âmbito individual um fenômeno que se origina e se desenvolve em um contexto sócio-organizacional, mas que se expressa nas relações interpessoais cotidianas de trabalho.

Os estudos pioneiros na conceituação do assédio moral, vieram principalmente das ciências sociais e da psicologia, na década de 1980, na Europa, e traziam a caracterização do assédio como um tipo específico de violência, originada na comunicação hostil e no comportamento antiético. No Brasil, em meados dos anos 2000, surgiram os primeiros estudos que buscam construir um alicerce conceitual sobre o que se entende como assédio moral (Bradaschia, 2007). Destaca-se a pesquisa da médica e pesquisadora Margarida Barreto (2005), pioneira nos estudos que identificaram e conceituaram o assédio moral e sexual no trabalho e o impacto na vida dos trabalhadores, chegando a conceituá-lo como doença do trabalho. “O assédio moral está associado a tratamentos injustos e condutas ofensivas, causadas por assimetrias

e relações desiguais, em que impera uma administração que lidera pelo medo e ameaças” (Barreto, 2005, pp. 51-52).

Tabela 1

Quadro expositivo dos conceitos de assédio moral no trabalho

Referência	Termo	Definição
Leymann, 1996	Mobbing/ Psycho-terror	A comunicação antiética ou hostil, direcionada sistematicamente por um ou mais indivíduos que, devido ao assédio, é levado a ficar em posição sem defesa. Estas ações ocorrem com frequência (pelo menos semanal) e por um longo período (pelo menos seis meses). Devido à alta frequência e longa duração do comportamento hostil, estes maus-tratos resultam em sofrimento psicológico, psicossomático e social.
Hirigoyen, 2002, 2006	Harcèlement Moral	Qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.
Heloani, 2004	Assédio Moral	Caracterizado pela intencionalidade; consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua consequente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder. Pode levar o indivíduo vitimizado a uma paulatina despersonalização. Processo disciplinador em que se procura anular a vontade daquele que, para o agressor, se apresenta como ameaça.
Barreto, 2005	Assédio Moral	Forma sutil de violência que envolve e abrange múltiplos danos tanto de bens materiais quanto moral, no âmbito das relações laborais. Repetição do ato que viola intencionalmente os direitos do outro, atingindo sua integridade biológica e causando transtornos à saúde psíquica e física. Compreende um conjunto de sinais em que se estabelece um cerco ao outro sem lhe dar tréguas. Sua intencionalidade é exercer o domínio, quebrar a vontade do outro impondo término ao conflito quer pela via da demissão ou sujeição.
Gosdal, 2009	Assédio Moral Organizacional	Conjunto de práticas reiteradas, inseridas nas estratégias de gestão, por meio de pressões, humilhações e constrangimentos, para que sejam alcançados determinados objetivos empresariais ou institucionais, relativos ao controle do trabalhador (aqui incluído o corpo, o comportamento e o tempo de trabalho), ao custo do trabalho, aumento de produtividade e resultados, à exclusão ou prejuízo de indivíduos ou grupos com fundamentos discriminatórios.
Soboll, 2017	Assédio Moral Organizacional	Processo evidenciado nas relações de trabalho, caracterizado por um conjunto de atos hostis, que ocorre de forma crônica, continuada e repetitiva, e atingem a dignidade, ofendem ou prejudicam aqueles que são alvo das hostilizações.

Fonte: Adaptado de “Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção” de C. A. Bradaschia, 2007, EAESP - Fundação Getúlio Vargas. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas.

A forma assumida ao se conceituar o assédio se refletirá na maneira que será dado o tratamento para as ocorrências dos casos. Ou seja, ao considerar o assédio

como um comportamento individual, a intervenção proposta para “solucionar” o caso será voltada para o indivíduo, a vítima ou o agressor. Se a abordagem psicossocial for o pressuposto para o conceito, as ações para o tratamento dos casos buscarão o envolvimento do ambiente, do trabalho e das relações resultantes da forma como esses elementos se organizam.

No trabalho, o assédio moral pode assumir duas formas: interpessoal e organizacional. O assédio interpessoal caracteriza-se por atos hostis direcionados a trabalhadores específicos, existindo a possibilidade de identificação de agressores e vítimas. Por outro lado, o organizacional está relacionado às práticas abusivas reiteradas, como determinadas estratégias de gestão, que resultam de comandos diretivos determinantes dos modos de socialização no trabalho, sendo dirigido aos trabalhadores de maneira generalizada (Amazarray, 2020). Essa diferenciação é importante, ao tirar o foco do comportamento individual dos envolvidos para voltar o olhar à organização dos processos organizacionais que geram as práticas de assédio moral (Soboll, 2017).

Mesmo com a emergência das pesquisas sobre assédio moral no ambiente de trabalho, nos últimos anos, ainda não há consenso na literatura sobre o conceito, assim como sobre os limites do que é o assédio, evidenciado nas diferentes abordagens da forma de entender, conceituar e intervir nos casos (Soboll, 2017). Enquanto um conceito pouco preciso, frequentemente é utilizado de forma inadequada para nomear toda situação de conflito, pressão e tensão (Barreto, 2005). Tampouco deve ser confundido com assédio sexual, estresse, doenças do trabalho, discriminação, agressões pontuais e outros comportamentos impróprios no ambiente do trabalho, demonstrando a importância de estudos e a necessidade de aprimoramento do conceito (Soboll, 2017).

3.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO & O SERVIÇO PÚBLICO

Em um movimento de reação à violência e ao assédio presentes no mundo do trabalho, em junho de 2019, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) publicou a Convenção nº 190 (C190) e a Recomendação nº 206, com foco na proteção, prevenção e reparação. É a primeira norma internacional que estabelece o direito ao trabalho livre de violência/assédio. Pode ser uma oportunidade para modificar o futuro das relações de trabalho com base na dignidade e no respeito. O texto traz uma abordagem inclusiva e integrativa que busca garantir o direito à igualdade e a não discriminação, abrangendo as questões de gênero (OIT, 2019). Nesse sentido, um marco regulatório importante ao estabelecer uma definição para o conceito de assédio, e assédio por motivo de gênero:

- a) a expressão ‘violência e assédio’ no mundo do trabalho refere-se a um conjunto de comportamentos e práticas inaceitáveis, ou de suas ameaças, de ocorrência única ou repetida, que visem, causem, ou sejam suscetíveis de causar dano físico, psicológico, sexual ou econômico, e inclui a violência e o assédio com base no gênero, e
- b) a expressão ‘violência e assédio’ com base no gênero’, significa violência e assédio dirigido às pessoas em virtude do seu sexo ou gênero, ou afetam de forma desproporcionada as pessoas de um determinado sexo ou gênero, e inclui o assédio sexual (OIT, 2019, pp.2-3).

No Brasil, a Comissão de Assuntos Sociais (CAS) do Senado Federal aprovou, em agosto de 2021, projeto que insere medidas de combate ao assédio ao trabalhador e à trabalhadora em seu ambiente profissional na Consolidação das Leis do Trabalho (Decreto-Lei 5.452, de 1943), inspirado na C190. A C190 se aplica aos setores públicos e privados, na economia formal e informal, nas áreas urbanas e rural. Protege os trabalhadores e trabalhadoras independente de seu vínculo empregatício e aplica-se à violência e ao assédio que ocorrem durante o trabalho, relacionadas com o trabalho ou decorrentes do trabalho. Mesmo o Brasil não sendo signatário da C190, pode se beneficiar das suas disposições dada a relevância do tema e o foco na proteção dos/as trabalhadores/as independente do vínculo contratual, considerando a realidade do país nas recentes perdas de direitos trabalhistas.

No mesmo caminho, em 2022, o Tribunal de Contas da União (TCU) publicou levantamento sobre assédio moral e sexual no âmbito de entidades da administração pública federal, o Acórdão 456/2022. Esse relatório teve o objetivo de conhecer as ações para realizar, no futuro, auditorias em órgãos e entidades federais, a fim de verificar as intervenções existentes nas organizações relacionadas às práticas de prevenção e combate ao assédio moral e sexual. A proposta fomentada pelas iniciativas é colocar em prática intervenções capazes de promover a saúde e o cuidado com as relações nas organizações, incluindo as públicas.

As transformações políticas, econômicas e sociais que compõem o cenário contemporâneo interferem diretamente no mundo do trabalho. As mudanças nos modos de organizar o processo de produção e, assim, os modos de trabalhar, ao longo da história, permitiu outras formas de pensar a produção e o lugar do “homem que trabalha” nesse novo contexto (Barreto & Heloani, 2014). Desse modo, as transformações também influenciam o avanço da precarização do trabalho, a perda de direitos - há tempos consolidados - e a desarticulação das políticas sociais, nos últimos anos, no Brasil, trazendo um impacto ainda maior na organização da gestão e nos contratos de

trabalho. Fenômenos como a “uberização” do trabalho e a concentração do capital ligado a grandes empresas internacionais acentuam a insegurança das relações de trabalho de modo ampliado. E, o serviço público, já acompanhado por um discurso que defende a necessidade de enxugamento, também das funções atribuídas aos Estados, é atingido profundamente por todas essas mudanças no mundo do trabalho (Ribeiro, et al., 2013).

Na história brasileira, da formação do conjunto de trabalhadores e trabalhadoras públicas, foram estabelecidas as normas e regulamentos estruturantes da burocracia encontrada atualmente na administração pública brasileira. Essas fragilidades institucionais, na forma de hierarquização do poder, meritocracia, no patrimonialismo e clientelismo (Souza & Mello, 2018), ainda estão muito presentes nas relações e políticas institucionais, também, nas instituições federais de ensino superior. Seja pela precarização do trabalho, pelo baixo investimento, pela redução do quadro de servidores (docentes e técnico-administrativos), ou ainda pela ausência de políticas que tratem das relações de trabalho ou de mecanismos que permitam o cuidado das relações e a promoção de ambientes de trabalho dignos e livres de violência/assédio.

Considerando a cultura corporativa, relacionada às intervenções protetivas à saúde e à qualidade de vida dos trabalhadores, Moreno-Jimenez et al. (2004, como citado em Amazarray, 2020) apontam que o assédio moral é mais frequente nas organizações que não têm medidas explícitas contra esse tipo de conduta, tornando-o uma prática institucionalizada. Aos profissionais da área de gestão de pessoas, cabe o primeiro acolhimento, e são espontaneamente os primeiros procurados para serem depositários dessas vivências de violência no trabalho (Soboll, 2017). Entretanto, esses profissionais encontram inúmeras barreiras para conduzir e efetivar os encaminhamentos necessários pela ausência de políticas institucionais que organizem os serviços e definam as ações, dentre outras tantas carências institucionais. Essa realidade reforça a dificuldade para defesa dessas ocorrências de violência/assédio e o direcionamento das soluções. Ao mesmo tempo, mostra o panorama das IFES brasileiras, em que grande parte não possui políticas de prevenção, ou sequer, medidas de combate para as situações de assédio moral (Beltrame, 2020).

O acolhimento das situações de violência nas instituições públicas, muitas vezes, tem ficado a cargo das ouvidorias, comissões de ética e núcleos de assuntos disciplinares, como primeiras opções de tratamento e resolução dos casos. Ao oferecer propostas administrativas e burocráticas para o encaminhamento dos casos, deixam a defesa e a recuperação difícil, penosa, ineficaz e a atenção à reparação, quase inexistente. Quando os casos chegam a essas instâncias, muitas vezes já se esgotaram as possibilidades de entendimento ou acordo, com danos estabelecidos e não

reparáveis pela mediação ou outra intervenção que pretenda apaziguar ou resgatar as relações rompidas. Parece ser uma situação semelhante aos casos que chegam ao judiciário em busca de reparação, como demonstrado em recente pesquisa (Machado, 2020) sobre as consequências do assédio moral. A pesquisa evidencia os seus efeitos nos trabalhadores que são afetados, em sua dignidade e integridade pessoal, revelando os riscos à saúde e o potencial degradante na trajetória pessoal e profissional de quem é atingido pelo assédio moral no trabalho.

4 REFERÊNCIAS DA REVISÃO DE LITERATURA

- Acórdão nº 456/2022 TCU (2022). Relatório do Levantamento de Auditoria realizado como objetivo de conhecer os sistemas de prevenção e combate ao assédio moral e sexual de entidades da Administração Pública Federal. https://portal.tcu.gov.br/data/files/68/F7/3A/6A/531B18102DFE0FF7F18818A8/A_C456_2022_prevencao_e_combate_ao_assedio.pdf
- Amazarray, M. R. (2020). Avaliação do assédio moral no contexto de trabalho. In C. S. Hutz, D. R. Bandeira, C. M. Trentini & A. C. S. Vasquez (Orgs.), *Avaliação Psicológica no Contexto Organizacional e do Trabalho* (pp.100-113). Artmed.
- Barreto, M. M. S. (2005). *Assédio moral: a violência sutil. Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil*. Tese (doutorado em psicologia social). (pp. 51-52). PUC, São Paulo. <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/17370>
- Barreto, M. & Heloani, R. (2014). O Assédio Moral como Instrumento de Gerenciamento. In A. R. Crespo, C. G. Bottega & Perez, K. V. (Orgs.), *Atenção à Saúde Mental do Trabalhador: sofrimento e transtornos psíquicos relacionados ao trabalho* (pp.51-74). Evengraf.
- Beltrame, B. S. (2020). *Programas de Prevenção e Tratamento dos casos de assédio: Benchmarking entre as Instituições Federais de Ensino Superior*. Revista Perspectivas Contemporâneas, v. 15, n. 2, (pp.117-143).
- Bradaschia, C. A. (2007). *Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção*. EAESP – Fundação Getúlio Vargas. Dissertação (mestrado em administração de empresas). São Paulo. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/ouvidoria/images/stories/pdf/Carisa_Almeida_Bradaschia.pdf. Acesso em 23 jun. 2021.
- Butler, J. (2021). *A força da não violência: um vínculo ético-político*. Boitempo.
- Chiavenato, I. (2013). *Princípios da Administração: o essencial em teoria da administração*. (2ª ed.). Manole.
- Costa, J. F. (2021). *Violência e Psicanálise*. (4ª ed). Zagodoni.
- Glina, & Soboll, L. A. P. (2012). Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão da literatura. Revista brasileira de Saúde ocupacional, 37 (126) (pp.269-283). <https://www.scielo.br/rbso/a/9wPnFsywPZyMjtP7Sy5LfyP/?format=pdf&lang=pt>
- Gosdal, T. C. (2017). O entendimento do Assédio Moral e Organizacional na Justiça do Trabalho. In L. A. P. Sobol (Org.). *Intervenções em assédio moral e organizacional* (pp.23-32). LTr.

- Grenier-Pezé, M. (2017). O assédio moral no trabalho: privação da liberdade. In C. Dejours. *Psicodinâmica do trabalho: casos clínicos*. Dublinense.
- Guimarães, M. R. (2011). *Educação para a paz: sentidos e dilemas*. (p. 271). (2ª ed). Educs.
- Machado, P. A. B. (2020). Assédio moral no trabalho: um estudo exploratório sobre as consequências para trabalhadores acometidos. *Revista Trabalho Encena*, 5(1), (pp.75-93). <https://doi.org/10.20873/25261487V5N1P75>
- Moreno-Jimenez, B., Muñoz, R. A., Hernandez, E. G. & Benadero, E. M. (2004). *Acoso psicológico em el trabajo: uma aproximación organizacional*. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 20 (3). (pp. 277-289).
- Moore, C. W. (1998). *O Processo da Mediação: Estratégias Práticas para a Resolução de Conflitos*. (2ª ed). Editora Artmed.
- Ribeiro, V., Santos, C. & Mancebo, D. (2013). *O servidor público no mundo do trabalho do século XXI*. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 33, n. 1.
- Robbins, S. (2005) *Comportamento organizacional*. (11ª ed.) Pearson Prentice Hall.
- Santos, G. S. C., Fantin, J. & Oliveira, R. T. (2020). Mediação de Conflitos em Organizações. In S. R. Tolfo (Org.). *Gestão de Pessoas e Saúde Mental do Trabalhador: fundamentos e intervenções com base na psicologia*. (1ª ed.). Vetor.
- Soboll, L. A. P. (2017) (Org.). *Intervenções em assédio moral e organizacional*. (pp. 33-35). LTr.
- Souza, A. V. O., Alano, J., Ganzer, P. P., Dorion, E. C. H. & Olea, P. M. (2016). *Teoria estruturalista: uma visão do conflito organizacional*. *Revista da micro e pequena empresa*, vol. 10, ed. 1, (pp. 2-11).
- Souza, F. J. B. & Mello, E. (2018) Gestão da força de trabalho na administração pública federal. In A. L. M. Serrano, V. R. Franco, R. D. Cunha, G. Y. Iwama & P. Guarnieri (Orgs.). *Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho*. Brasília, ENAP.
- OIT (2019). *Eliminar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo El Convenio núm. 190, la Recomendación núm. 206, y la Resolución que los acompaña*. Oficina Internacional del Trabajo. (pp. 2-3).
- Vieira, E. C., Lima, F. P. A. e Lima, M. E. A. (2012). *E se o assédio não fosse moral? Perspectivas de análise de conflitos interpessoais em situações de trabalho*. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, (pp. 256-268).
- OMS (2002). *Informe mundial sobre la violencia y la salud: resumen*. Washington, D.C., Organización Panamericana de la Salud, Oficina Regional para las Américas de la Organización Mundial de la Salud.

5 ARTIGO 1**Caminhos metodológicos de uma pesquisa-ação no contexto organizacional:
violência/assédio no trabalho**

A ser submetido à Revista Psicologia: Organizações e Trabalho - rPOT

ISSN 1984-6657 ESTRATO QUALIS CAPES: A2

Resumo

Desenvolver intervenções para situações de violência/assédio em instituições é um desafio, e são poucos os estudos sobre estratégias interventivas para tratar as consequências dos casos. Este artigo descreve a construção do processo metodológico de uma pesquisa-ação realizada em uma Instituição Federal de Ensino Superior do Brasil. O estudo teve como objetivo mapear práticas de gestão relacionadas à violência/assédio nas relações de trabalho e propor, junto a gestores e profissionais da gestão de pessoas, estratégias de sensibilização para construção de intervenções organizacionais preventivas e de enfrentamento das ocorrências. Fomentou-se uma reflexão coletiva, utilizando grupo de discussão on-line como instrumento fundamentado nos pressupostos da Psicossociologia e da Psicodinâmica do Trabalho. Como resultado, foi proposta uma intervenção que recomenda a inclusão das informações sobre o atendimento aos casos de assédio moral, onde encontrar serviços e setores responsáveis em website institucional que dá acesso unificado aos serviços para uso pessoal e profissional dos servidores.

Palavras-chave: Violência/assédio; pesquisa-ação; psicodinâmica do trabalho; psicossociologia do trabalho; organizações.

Abstract

Developing interventions for situations of violence/harassment in institutions is a challenge, and there are few studies on interventional strategies to deal with the consequences of cases. This paper describes the construction of the methodological process of action research carried out in a Federal Institution of Higher Education in Brazil. The goal of the study was to map management practices related to violence/harassment in work relationships and to propose, together with managers and people management professionals, awareness strategies for building preventive organizational interventions and coping with occurrences. A collective reflection was encouraged, using an online discussion group as an instrument based on the assumptions of Psychosociology and Psychodynamics of Work. As a result, an intervention was proposed that recommends the inclusion of assistance-related information in cases of moral harassment, where to find services and responsible sectors on an institutional website that gives unified access to services for personal and professional use of public workers.

Key words: Violence/harassment; action research; psychodynamics of work; psychosociology of work; organizations.

Trabalhar é a atividade humana central que atua na formação da identidade, possui uma dimensão social constitutiva da saúde e do bem-estar que, por outro lado, pode também ocasionar sofrimento e adoecimento. Na sociedade contemporânea, o trabalho assume um papel de justificar a existência, na medida em que confere lugar social para quem trabalha. Na era da suposta liberdade de viver e trabalhar, na sociedade do desempenho e do consumo, na qual somos empreendedores de nós mesmos, a exploração da liberdade individual é levada ao extremo, com um resultado de auto exploração, servidão e isolamento (Han, 2017). O sentido do trabalho se esvazia, as trocas humanas, o tempo de vida, o pensar e o sentir são esquecidos e passa-se a viver para a produção e o consumo, em um movimento que se retroalimenta. (Monteiro et al., 2022).

O trabalho, por sua natureza social, nos coloca em relação, trabalhamos com alguém ou para alguém. Trabalhar é conviver. Nessa perspectiva, as relações entre as pessoas nos ambientes organizacionais podem ser fontes de adoecimento ou satisfação, e os afetos mobilizados nesse encontro, atuantes no funcionamento psíquico, impulsionam os investimentos emocionais, a confiança, os sentimentos de amor e ódio (Dejours, 1994). Pensar sobre as próprias ações e práticas profissionais cotidianas, conseqüentemente, permite que o fazer, a atividade de trabalho, seja reavaliada e até mesmo reinventada, fazendo emergir respostas diferentes para as situações vivenciadas (Borges & Álvaro, 2013).

Nesse cenário, um fenômeno recorrente que tem afetado a saúde e o bem-estar dos trabalhadores e trabalhadoras é a violência nas relações de trabalho, principalmente a de natureza psicológica. É considerada uma das mais impactantes, a nova epidemia do século XXI (Borges et al., 2022). Tratar da violência/assédio nos ambientes de trabalho envolve descrever atitudes e comportamentos que atingem a todos os que compartilham o mesmo espaço, equipe e relações de trabalho, muitas vezes, marcadamente hierarquizadas nas instituições. Para esta pesquisa, o conceito de assédio segue o definido pela Organização Internacional do Trabalho,

na Convenção 190 e na Recomendação 260, como um conjunto de comportamentos e práticas inaceitáveis, ou de suas ameaças, de ocorrência única ou repetida, que visem, causem, ou sejam suscetíveis de causar dano físico, psicológico, sexual ou econômico, e inclui a violência e o assédio com base no gênero (OIT, 2019).

A violência organizacional, assim como na sociedade, é comumente banalizada, podendo ser considerada parte do estilo de determinada equipe, chefia ou grupo de trabalho, ou mesmo, parte da cultura da instituição. Nas instituições públicas, abordar o tema da violência/assédio torna-se ainda mais desafiador, considerando as estruturas de poder estabelecidas. Nas últimas décadas, as mudanças nas organizações públicas, especialmente nas Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil, foram trazidas pelas reformas administrativas, que incorporaram ao serviço público mecanismos e estruturas da lógica privada, como competência, produtividade e competitividade, gerando um choque cultural e um aumento nos casos de conflitos e assédio moral nas relações de trabalho (Zanin et al., 2015).

Refletir criticamente sobre a experiência do trabalho pode transformar os fazeres e promover novos aprendizados sobre as formas de agir em relação à prevenção da incidência dos casos de violência/assédio moral. A proposição de novas formas de encaminhar as situações de conflitos organizacionais precisa superar as práticas meramente burocráticas de ajustamento de conduta, avaliação ou punição à serviço do gerenciamento de trabalhadores “adaptados” ou produtivos (Lhuillier, 2014).

Muito tem-se estudado sobre as expressões da violência nas organizações, com significativos avanços conceituais sobre assédio moral no trabalho nas últimas décadas (Soboll, 2017). No entanto, os estudos se concentraram na sua caracterização, na relação com os modos de gestão e nas medidas de avaliação, deixando uma lacuna relacionada às estratégias de prevenção e propostas de intervenção que tratem das consequências causadas pelas situações de conflito e de assédio (Machado, 2020). A aceitação de propostas de ações relacionadas ao

tema assédio moral, pelas organizações, é um dos grandes desafios para o desenvolvimento de intervenções, pois existe a crença de que autorizar o debate fará emergir os casos antes silenciados e negligenciados ou, ainda, significar o reconhecimento da ocorrência dos casos e das responsabilidades institucionais (Soboll, 2017).

Pesquisa recente (Beltrame, 2020) sobre prevenção e o tratamento de casos de assédio moral e sexual em Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras demonstrou, como resultado, que mais da metade das IFES que responderam (52,3%) ainda não possuem qualquer política de prevenção e, dessas, 70% não desenvolve medidas de combate ao assédio. Em relação ao tratamento dos casos, 61,4% das instituições respondentes, mesmo que não possuam um padrão, indicaram como medidas mais adotadas a instauração de processos administrativos disciplinares e sindicâncias, e 95% não realizam nenhum tipo de controle, ou possuem algum tipo de indicador para realizar o acompanhamento das ocorrências (Beltrame, 2020). A pesquisa aponta, ainda, que palestras e capacitações são os métodos mais utilizados para divulgação do tema nas universidades e a transmissão de informações acerca do assédio, uma das formas mais entendidas como eficazes para a prevenção e o combate aos casos de violência/assédio.

De modo a ampliar a discussão sobre o tema e a transformação das práticas, o desafio aqui apresentado é a proposição de intervenções capazes de promover a saúde e o cuidado com as relações interpessoais, com vistas a tornar os ambientes laborais mais saudáveis e incentivar novas formas de organizar o trabalho na perspectiva de quem trabalha. Nas últimas décadas, diversos estudos foram desenvolvidos tendo como fundamento teórico as Clínicas do Trabalho (Guizoni et al., 2022), muitos deles usando como referência a Psicodinâmica do Trabalho (PDT) articulada à outras abordagens, com adaptações metodológicas ao contexto brasileiro. Todavia, a análise da prática pelos clínicos do trabalho permanece pouco exposta e debatida (Lhuillier, 2014). A presente pesquisa apresenta-se como um possível instrumento de inserção da discussão desse tema e provocadora de reflexões que possam transformar as realidades de

trabalho. Propõe a discussão, também, sobre o fazer do clínico do trabalho na experiência prática da construção dos caminhos percorridos para a entrada no campo da pesquisa, a escolha dos seus dispositivos, os modos de agir que favorecem ou atrapalham o processo da pesquisa-ação que possibilite a produção de um conhecimento que faça sentido para os operadores do trabalho da organização analisada.

Este estudo fundamentou-se nas abordagens teórico-metodológicas da Psicossociologia do Trabalho e da PDT no escopo das Clínicas do Trabalho. Entende-se este campo como um espaço de prática da clínica social que parte da realidade vivenciada pelos sujeitos para compreender a relação entre atividade e subjetividade, não apenas no sofrimento, mas nos aspectos criativos de suas experiências no trabalho. Ao tratar dos procedimentos da pesquisa-ação na perspectiva psicossociológica, duas condições se apresentam: a condução da intervenção da maneira mais cooperativa possível com os atores do contexto de trabalho e o posicionamento da atividade no centro da intervenção psicossociológica (Amado & Lhuilier, 2014). Esta perspectiva busca contribuir para a transformação das relações sociais, fazendo parte da construção de projetos e pretende produzir formas de emancipação dos participantes. A PDT, por sua vez, apresenta-se enquanto prática que se desenvolve junto a coletivos de trabalho e tem o objetivo de restaurar condições de possibilidades de ação, na tentativa de transformação da organização do trabalho como força mediadora na realização pessoal (Dejours, 2017).

Ambas as abordagens elegem a pesquisa-ação como método preferencial de intervenção e partem da existência de uma demanda, seja ela explícita, ou construída a partir dos trabalhadores e trabalhadoras. Enquanto método, a pesquisa-ação coloca-se como um caminho que ordena um conjunto de procedimentos para ligar o conhecimento à ação, extraindo da ação dos seus agentes novos conhecimentos (Thiollent, 2011). Sob essa ótica, a pesquisa-ação objeto do presente artigo teve o envolvimento de uma das autoras no seu ambiente de trabalho, atuando

como coagente na transformação dos processos organizacionais. Permitiu o exercício de um duplo papel, como clínica social e pesquisadora-clínica, com interesse tanto na transformação do trabalho como no questionamento sobre o conhecimento produzido e as apropriações pelos coletivos de trabalho, fazendo da pesquisa uma práxis social (Bendassolli & Soboll, 2011).

O tema unificador do estudo foi o da violência/assédio no ambiente de trabalho, incluindo as diversas formas de discriminação étnico-raciais e de gênero, os conflitos organizacionais e o assédio moral presentes no cotidiano institucional e suas formas de enfrentamento. A pesquisa teve como objetivo mapear práticas de gestão relacionadas à violência/assédio nas relações de trabalho e propor, junto aos gestores e profissionais da área de gestão de pessoas, estratégias de sensibilização para a construção de intervenções organizacionais preventivas e de enfrentamento das situações e dos casos vivenciados.

O presente artigo pretende apresentar o caminho metodológico percorrido no processo de desenvolvimento da pesquisa-ação realizada. Serão descritos e analisados os diferentes passos desse percurso, desde a identificação da demanda na instituição, a preparação para a entrada no campo da pesquisa, a definição dos participantes, a escolha do instrumento de coleta de informações até a execução dos encontros. Além disso, descreve a construção de uma proposta de intervenção como resultado da reflexão-ação do coletivo de trabalhadores, servidores públicos, técnico-administrativos em educação de uma IFES no sul do Brasil.

Método

Foi realizado um estudo de natureza qualitativa, por meio da pesquisa-ação, que buscou a estrutura para o seu delineamento em concepções teóricas de caráter social, na pesquisa participante e na pesquisa-ação. A pesquisa participante considera a participação dos sujeitos um caminho de reflexão-ação, de transformação social e propõe, como ponto central dessa metodologia, o rompimento da díade sujeito-objeto (Borda, 1981). E a pesquisa-ação, à sua vez,

apresenta uma proposta de ação planejada, privilegiando os aspectos sociopolíticos da interação social (Thiollent, 2011). Ambas têm o objetivo de dar aos pesquisadores e aos participantes a oportunidade de se tornarem os protagonistas da construção de respostas eficientes aos problemas apresentados nas situações em que vivem (Thiollent, 2011). A escolha do delineamento utilizado também converge com o enfoque das Clínicas do Trabalho, sobre as relações e os sujeitos do trabalho e da organização, como a abordagem de referência para esta proposta de intervenção estruturada na relação colaborativa entre pesquisadora e agentes do trabalho.

A visão da PDT tem o foco nas ações dos trabalhadores para confrontar a organização do trabalho (Mendes et al., 2011) e apresenta etapas mais demarcadas, embora não sejam estanques, que seguem uma ordem: a pré-pesquisa, a pesquisa, a validação e a refutação. Por sua vez, a Psicossociologia do Trabalho postula que inexiste um protocolo a ser seguido, mas pretende o envolvimento de todos os participantes na intervenção, seja qual for o dispositivo escolhido para análise. Propõe, no seu processo interventivo, que as etapas se construam no fazer da ação investigativa, desde a definição da demanda, passando pela busca de sentido para a atividade, construindo o saber na experiência direta com os atores que participam da intervenção (Barros & Carreteiro, 2014). Esse encontro, entre pesquisa participante e pesquisa-ação com as Clínicas do Trabalho, produziu um fazer único, desde a intervenção social que transitou no diálogo entre os agentes do trabalho, servidores públicos de uma IFES, até chegar a uma transformação da organização dos processos de trabalho visitados na discussão realizada no coletivo.

Identificação da demanda

O tema do assédio moral foi colocado em debate pela Gestão de Pessoas da instituição estudada em diversos momentos da formação das suas práticas administrativas, em iniciativas

promovidas com o objetivo de prevenir a sua incidência. Essas ações vinham acontecendo de maneira pontual e esporádica, em palestras oferecidas para quem tivesse interesse nessa discussão, de participação voluntária, ou, ainda, em propostas reuniões de trabalho com servidores de setores que atuam mais diretamente nos casos. Aliado a esse histórico institucional, os serviços existentes para acolhimento, tratamento e encaminhamento dos casos de violência/assédio não são amplamente identificados nos canais disponíveis para divulgação desse atendimento. Os serviços são apresentados sem menção direta para ao assédio. Por exemplo, no atendimento prestado aos servidores em suas demandas relacionadas à saúde e trabalho pelo setor de atenção à saúde do servidor. Ou, na orientação para representação funcional por meio de denúncia de suposta irregularidade, ato ilegal omissivo ou abusivo cometido por servidor público, no setor de assuntos disciplinares. Dessa forma, deixam uma brecha relacionada à referência aos serviços e setores competentes para o atendimento voltado para quem vivencia uma situação de violência/assédio no ambiente institucional, criando a demanda na instituição estudada: a ausência de um fluxo para os encaminhamentos dos casos.

Entrada no campo da pesquisa

A instituição em estudo possui uma escola de servidores, que tem o propósito de promover capacitações e oportunidades de aprendizagens para o desenvolvimento na carreira e nas atividades gerenciais. A escola, em 2021, ofereceu uma capacitação com o tema do assédio e as relações de poder em instituições públicas para os servidores docentes e técnicos administrativos. Organizada em módulos quinzenais, entre os meses de abril a novembro, teve o objetivo de resgatar e restabelecer o debate sobre o assédio moral e as relações institucionais para, ao final, construir conhecimento e reflexão sobre o assédio e os distintos tipos de violência vivenciados pelos servidores nos ambientes laborais. A capacitação foi ministrada por um grupo de docentes que já desenvolvia estudos em áreas afins ao tema do assédio moral, como direitos

humanos, ética pública, questões de gênero, presença das mulheres nas carreiras de ciência e tecnologia, parentalidade na academia, diversidades étnico-raciais e culturais. A capacitação teve 54 inscritos e chegou ao final com 27 participantes, que produziram coletivamente, como resultado, uma minuta de resolução com o desenho de uma proposta de política institucional para o enfrentamento do assédio e demais violências. Essa minuta foi submetida à apreciação de comissão especializada do Conselho Universitário, em janeiro de 2022, que, depois de analisá-la sugeriu sua aprovação ao plenário desse mesmo Conselho. A inserção de uma das autoras nessa capacitação, como aluna, permitiu a preparação para a entrada no campo da pesquisa ao fazer parte da reflexão produzida pelo coletivo sobre o tema assédio e relações de poder e ao se aproximar dos potenciais participantes do grupo de discussão, instrumento de coleta de informações, que seria proposto para este estudo.

Participantes

Entre os 54 participantes da referida capacitação, foram identificados 12 servidores em cargos de chefia de departamentos e divisões, gerentes de gestão de pessoas de unidades acadêmicas e administrativas e aqueles atuantes na atenção à saúde do servidor e no acompanhamento dos processos avaliativos institucionais (Avaliação de Desempenho e Estágio Probatório). As características de exercer função de chefia e de estar em setores de atenção à saúde e ao cuidado com as relações de trabalho dos servidores, os tornaram potenciais participantes do grupo de discussão que se pretendia formar para o desenvolvimento desse estudo. Ademais, já estavam familiarizados e sensibilizados ao tema da violência/assédio laboral e as relações de poder. Os servidores identificados foram convidados a participar da pesquisa por correio eletrônico. O grupo de discussão foi composto por dez participantes, oito oriundos da capacitação e dois a convite de participantes da capacitação para seus colegas de

unidade, motivados pelo tema a ser discutido no estudo. Todos os servidores que aceitaram participar da pesquisa são da carreira de técnico-administrativos em educação.

Instrumento

O grupo de discussão foi o principal instrumento utilizado. Essa escolha se deu pela percepção de que promover um espaço de discussão para esse grupo de trabalhadores e trabalhadoras sensibilizados pelo tema e pelas demandas dos atendimentos de casos de violência/assédio na instituição seria potencializador de uma análise coletiva e, quiçá, da elaboração de novos modos de organizar a atividade. A modalidade on-line foi definida considerando a pandemia da COVID-19 e a necessidade do distanciamento social daquele momento. No período de realização dos encontros do grupo de discussão, fevereiro a maio de 2022, a instituição estudada estava sob o regime de trabalho remoto emergencial, estratégia adotada para acompanhar as medidas de contenção da pandemia. Os encontros foram realizados em plataforma de vídeo, mediada por sala de mensagens instantâneas, em sete sessões gravadas, com duração de uma hora e 30 minutos, aproximadamente. O grupo online, em tempo real, foi a alternativa encontrada, pois compartilha características com os grupos presenciais e apresenta facilidades relacionadas à inclusão dos participantes e a criação de ambientes de discussão seguros (Fox, 2019).

Procedimentos

Coleta de informações

O principal procedimento de coleta foi o registro das reflexões e elaborações produzidas pelo grupo de discussão, que tiveram as sete sessões gravadas e posteriormente transcritas na íntegra, para melhores possibilidades de análise. Os dados foram submetidos à análise temática, na busca de identificar, analisar e relatar padrões nos dados, organizando e descrevendo em

detalhes o conjunto do material (Braun & Clarke, 2006). Os encontros do grupo de discussão tiveram uma média de seis participantes em cada sessão realizada. Cada encontro contou com a coordenação da pesquisadora e a presença de uma auxiliar de pesquisa, bolsista de iniciação científica do curso de Graduação em Psicologia. O planejamento e as combinações prévias, por correio eletrônico, como avisos sobre a hora, a data de realização e o link com endereço da sala para a conexão on-line, foram fundamentais para garantir as presenças e lidar com possíveis problemas técnicos, quedas de conexão on-line e demais imprevistos.

Grupo de discussão

Foram propostos, inicialmente, cinco encontros. Ao fim, foram realizados sete: um encontro adicional de alinhamento, logo após o primeiro, para acolher novos participantes que se juntaram ao estudo e alinhar o que fora discutido, dando oportunidade para a reflexão passar por todos os participantes e pelos mesmos temas, evoluindo na medida do desenvolvimento do trabalho do grupo. Houve, ainda, um último encontro, proposto pela pesquisadora e aceito pelo grupo, a fim de apresentar o resultado da discussão aos participantes. Essa proposição teve a intenção de possibilitar o desenvolvimento da intervenção de forma que as discussões propostas contemplassem os temas e fossem construídas pela reflexão dos participantes. Cada encontro partiu de um tema condutor inicial para provocar a reflexão e alcançar o objetivo da intervenção, com roteiro de tópicos que foi utilizado para conduzir cada sessão de discussão do grupo.

Tabela 2

Quadro de temas e propostas dos encontros

Encontro	Tema	Proposta
1º	Ponto de partida: caminho do assédio na instituição (desenho atual)	Apresentação da proposta ao grupo e a metodologia de trabalho e definição do que poderá ser realizado. Reflexão sobre as relações de trabalho e os canais de atendimento dos casos na instituição estudada.
Alinhamento	Ponto de partida: caminho do assédio na instituição (desenho atual)	Apresentação da proposta ao grupo e a metodologia de trabalho e definição do que poderá ser realizado. Reflexão sobre as relações de trabalho e os canais de atendimento dos casos na instituição estudada.

2º	Do que estamos falando: conflito x assédio moral	Discussão acerca do papel do gestor, boas práticas de gestão de equipes, conflitos de relação e à ocorrência de assédio e demais violências nos ambientes de trabalho.
3º	Sair do fazer para refletir sobre esse fazer	Acolhimento dos casos de assédio na instituição, o que temos e como poderia ser.
4º	Produzindo mudanças: quais caminhos são possíveis	Construção coletiva de protocolo de ações, caminhos para o acolhimento do assédio na instituição.
5º	Um olhar sobre a construção	Avaliando o que foi construído, ou em construção.
6º	Um olhar sobre a construção	Devolução aos participantes sobre o que foi construído, com uma avaliação do que foi proposto como protocolo de intervenções para os casos de assédio na instituição.

Análise dos dados

Ao fim de cada um dos encontros, a pesquisadora e a auxiliar de pesquisa se reuniam para registrar e debater as impressões e sinalizar os temas mais importantes, falas marcantes e considerações sobre a participação de cada integrante. Essa reflexão era uma forma de registrar o que se destacou na reflexão e trocar impressões sobre a dinâmica do grupo. Os grupos de discussão aconteceram quinzenalmente, e eram alternados com reuniões entre a pesquisadora e a auxiliar de pesquisa para preparação do seguinte, retomando as impressões deixadas pelo último e buscando a conexão com o tema do próximo encontro.

Considerações éticas

Esta pesquisa teve aprovação do Comitê de Ética, sendo todos os critérios éticos atendidos, inclusive assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) pelos participantes, conforme Resolução CNS nº 466 de 2012.

Resultados

O objetivo deste estudo foi propor a construção coletiva de uma proposta de intervenção organizacional para uma demanda existente na instituição: a ausência de um fluxo para os encaminhamentos dos casos de violência/assédio. A discussão foi conduzida provocando as

possibilidades dos participantes para a reflexão sobre seus próprios recursos para criar sua atividade profissional, enquanto observadores do seu próprio trabalho.

Desde o início, pretendeu-se a implicação dos participantes na busca de uma solução para a questão apresentada. A condução da discussão buscou estimular o pensar sobre quais procedimentos levariam à produção de respostas sobre as necessidades organizacionais de ações preventivas, de acolhimento e tratamento das situações de violência/assédio. A reflexão foi proposta a partir da vivência de trabalho de cada participante para criar uma organização de atividades utilizando o que estava disponível e ao alcance do grupo, serviços e setores existentes na instituição.

Nos primeiros encontros, já foram identificados sentimentos comuns sobre as atividades que cada um desempenhava na instituição, o sofrimento e a frustração em relação às (im)possibilidades de ação, a falta de autonomia e de espaço para propor novas formas de organizar o trabalho. Ao buscar os próprios recursos para a solução das questões levantadas, o movimento do grupo foi compartilhar suas limitações, suas percepções sobre como a atividade era organizada nos setores, provocando uma identificação entre os participantes. A construção passou pela aproximação dos participantes ao fazer de cada um, à medida que eram relatados e as atividades descritas, assim como os processos de trabalho dos setores. Houve uma discussão sobre qual seria de fato a responsabilidade e atribuição específica de cada setor, com competência na instituição para atender aos casos de violência/assédio. Por exemplo, à Ouvidoria da instituição, o que lhe competia fazer ao receber uma demanda de violência/assédio? Foi, então, detalhada e discutida coletivamente cada atividade descrita como parte do processo de atendimento a uma situação de violência/assédio, desde o acolhimento, o encaminhamento para o atendimento psicossocial, o acompanhamento nas situações em que o/a servidor/a está em período de estágio probatório, ou precisa ser removido/a de seu setor de

trabalho, até chegar ao registro de denúncia, na busca da reparação ou punição/responsabilização do agressor.

Todos os termos relativos às atividades realizadas pelos setores foram tratados nos seus significados: acolhimento, atendimento, acompanhamento tratamento, denúncia, punição, reparação. A partir dessa reflexão, aprofundando o que cada atividade carregava em si de significado para os casos de violência/assédio, passou-se a designar o que era a competência de cada setor. Esse detalhamento permitiu mais facilmente desenhar os caminhos do atendimento para os casos, desde os serviços que já eram oferecidos na instituição. Foi proposta, por uma participante, a descrição de um caso de assédio para que o grupo pensasse junto quais os encaminhamentos necessários para estabelecer uma ordem para o fluxo de serviços oferecidos, em que ordem se daria e qual o resultado esperado com o atendimento ao caso. Esse exercício proporcionou ao grupo a reflexão sobre cada ação realizada, assim como sobre qual o papel da instituição no tratamento dos casos, trazendo a discussão os limites institucionais e abrindo possibilidades de ação dentro desses limites apresentados.

A discussão coletiva promoveu uma ressignificação sobre as atividades desenvolvidas por cada um e levou a uma aproximação entre os participantes, relacionada ao reconhecimento do que poderiam fazer desde seu determinado espaço institucional. A melhoria na comunicação entre os setores e a organização do trabalho em rede logo foi identificada como uma necessidade de mudança nos modos de ação dos setores. Assim, estabelecer o trabalho em rede foi um dos caminhos percebidos como uma nova forma de organização, reverberando na melhora da comunicação e suporte entre os setores e na qualidade dos atendimentos prestados. Outro caminho percebido foi o entendimento do que cada equipe poderia fazer, pontualmente, no conjunto de ações capazes de tratar os casos. E, de que forma a reflexão coletiva dos participantes da pesquisa poderia contribuir para o surgimento de propostas de ações realizáveis

a partir dos serviços existentes e buscando a experimentação de uma nova organização do trabalho, a fim de construir novos caminhos de ação.

Ao se avançar na discussão do grupo, surgiu a ideia de aproveitar um espaço institucional existente para a divulgação dos caminhos institucionais possíveis para os casos de assédio, tornando assim visíveis as informações sobre o que é a violência/assédio e onde buscar acolhimento, atendimento e registrar denúncias. A proposta de intervenção criada pelo grupo de discussão foi criada à medida que se construiu o mapeamento da realidade institucional de serviços e setores, chegando-se a um desenho possível de ação para responder a demanda da reflexão do grupo.

Foram acessados sites e documentos da instituição estudada e de outras quatro IES, três brasileiras de diferentes regiões e uma do exterior, indicadas pelos participantes, disponíveis na internet. Realizaram-se consultas a manuais, legislações internas, regimentos, protocolos e relatórios para análise documental e exemplos de práticas relacionadas ao enfrentamento da violência/assédio nas instituições acessadas.

No último encontro, a construção realizada no coletivo de participantes foi apresentada para a validação entre os presentes e o desenho do fluxo proposto ficou disponível em documento compartilhado por mais dez dias, para acréscimos ou sugestões de alteração do conteúdo final. Houve uma baixa adesão a essa proposta de trabalho sobre o que já tinha sido produzido nos encontros do grupo. Após a construção realizada e apresentada no último encontro, poucas foram as manifestações para melhoria do texto ou organização das informações que ficaram disponíveis. Depois de criada a ideia principal como solução para a ausência de fluxo dos serviços, a participação nos encontros do grupo foi mantida pelos participantes mais interessados, ou seja, aqueles afetados diretamente pela divulgação dos seus serviços no site institucional, fator que tornavam a participação na pesquisa significativa, à medida que resolvia uma necessidade do setor explicitamente declarado pelos participantes.

Discussão

O trabalho é um mediador privilegiado e insubstituível entre o psiquismo e o campo social; nessa perspectiva, os questionamentos levantados nas discussões grupais foram centrados no coletivo, nas articulações e vínculos específicos dos sujeitos e suas relações (Mendes et al., 2011). A experiência da pesquisa permitiu não só a construção de uma nova organização do trabalho, a elaboração de uma proposta de intervenção que oferecesse os serviços para o atendimento dos casos de violência/assédio na instituição, como também proporcionou aos participantes, inclusive às pesquisadoras, a vivência de um encontro transformador. Trouxe um benefício individual e, ao mesmo tempo, coletivo, uma vez que as relações de trabalho entre os participantes modificaram-se pelo resultado das reflexões do grupo, e na organização do fluxo de atendimento para as situações de violência/assédio.

A nova compreensão, construída na discussão do grupo, sobre qual é o processo de atendimento de um caso de assédio na instituição, a partir da dissecação dos termos relacionados aos serviços, tornou mais fácil a proposta para a condução dos casos pelos servidores dos setores responsáveis, uma vez que delimitou as ações de cada um naquilo que são suas atribuições de cargo e lugar na instituição. Esse novo saber, produzido pela experiência do grupo, criado da compreensão para a transformação, inscreve a clínica do trabalho na perspectiva da pesquisa-ação, uma vez que esse saber construído é indissociável da experiência que o originou, da mesma forma que os efeitos que produz sobre a realidade (Lhuillier, 2014).

O diálogo estabelecido no grupo, o vínculo formado em torno de uma necessidade comum, foi o grande propulsor do aprendizado coletivo. A relação de confiança entre os participantes os autorizou a expor seus sentimentos e entendimentos acerca do tratamento dado aos casos de violência/assédio na instituição. Dessa abertura, desde os descontentamentos e sofrimentos compartilhados também foi possível a busca para mudar a organização das atividades com uma organização de uma prática mais bem desenhada, de forma que respondesse

também aos anseios e angústias de quem atende aos casos e não encontra suporte institucional. O exercício do debate foi positivo, conforme foi dando espaço de expressão e potencial para o agir dos sujeitos em suas atividades (Bendassolli & Gondim, 2014), afirmando a importância do dispositivo usado na pesquisa-ação, o grupo de discussão. Neste sentido, “agir no trabalho não leva, apenas, à produção de coisas, mas também ao desenvolvimento do trabalhador” (Bendassolli & Gondim, 2014, p.20).

Para além dessas contribuições, a conexão estabelecida no grupo de discussão extrapolou esse espaço e foi transferida para as relações de trabalho institucionais. O entendimento compartilhado a respeito da melhoria da comunicação entre os participantes foi capaz de promover a distribuição das responsabilidades sobre as situações atendidas, uma vez que nenhum setor sozinho será capaz de tratar das consequências de uma ocorrência de violência/assédio vivenciada no ambiente de trabalho, tornando os encaminhamentos menos frustrantes e desgastantes para todos os que atuam nos casos.

O resultado da pesquisa demonstrou, na prática, que a produção de saberes apenas é possível quando promove a transformação das situações de trabalho, como defendida pelas Clínicas do Trabalho (Bendassolli & Gondim, 2014). O aprendizado produzido contribuiu para a melhoria das práticas e procedimentos na instituição estudada, pela apropriação das estratégias elaboradas e das intervenções preventivas propostas, no âmbito da organização do trabalho e para cada participante no seu setor de atuação. Portanto, a produção de um novo conhecimento acerca do fazer de cada um só aconteceu na análise e discussão sobre o trabalho e problematização da realidade institucional a ser transformada pelo coletivo, como efeitos mutuamente dependentes da pesquisa-ação (Lhuillier, 2014).

Esta pesquisa-ação se propôs a produzir uma experiência de reflexão acerca de uma organização do trabalho provocadora de sofrimento para seus operadores e, nesta ação reflexiva coletiva, foi transformadora dos fazeres estabelecidos e criadora de um novo caminho para a

atividade em questão. Dessa forma, deixa uma contribuição para o desenvolvimento científico das clínicas do trabalho, no seu percurso metodológico, de pensar sobre o processo percorrido pelo grupo de discussão e a transformação das atividades proposta desse encontro. Apresenta como limites o desafio posto aos que atuam em clínicas do trabalho que é transformar o conhecimento prático em formal, científico.

Encontrar o equilíbrio entre os resultados de um caso singular para casos gerais, no esforço de conseguir analisar e descrever os processos e as experiências de forma a dar sentido ao conhecimento produzido (Bendassolli & Gondim, 2014). Compreender a relação do sujeito com seu trabalho e os eventos e fenômenos envolvidos nesse processo, ao refletir criticamente sobre seu fazer e o transformar, e dessa experiência produzir um conhecimento que seja aplicado a diferentes espaços e realidade de trabalho é o desafio desta pesquisa-ação.

Referências

- Amado, G., & Lhuillier, D. (2014). A atividade no centro da intervenção psicossociológica. In P. F. Bendassolli & L. A. P. Sobol (Orgs.), *Métodos de pesquisa e intervenção em psicologia do trabalho: clínicas do trabalho* (pp.33-60). Atlas.
- Barros, V. A & Carreteiro, T. C. O. (2014). Intervenção psicossociológica. In P. F. Bendassolli & L. A. P., Soboll (Orgs.). *Métodos de pesquisa e intervenção em psicologia do trabalho: clínicas do trabalho*. (pp.101-128). Atlas.
- Beltrame, B. S. (2020). *Programas de Prevenção e Tratamento dos casos de assédio: Benchmarking entre as Instituições Federais de Ensino Superior*. Revista Perspectivas Contemporâneas, v. 15, n. 2, (pp.117-143).
- Bendassolli, P. F. e Soboll, L. A. P. (2011). Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In P. F. Bendassolli & L. A. P. Soboll (Orgs.), *Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade*. (pp.3-21). Atlas.

- Bendassolli, P. F. e Gondim, S. M. G. (2014). Projeto de cientificidade das clínicas do trabalho e seus desafios no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho. In P. F. Bendassolli & L. A. P. Sobol (Orgs.), *Métodos de pesquisa e intervenção em psicologia do trabalho: clínicas do trabalho* (pp.3-31). Atlas.
- Borda, O. F. (1981). Aspectos teóricos da pesquisa participante: Considerações sobre o significado e o papel da ciência na participação popular. In C. R. Brandão (Org.), *Pesquisa participante*. Brasiliense.
- Borges, L. O., & Álvaro, J. L. (2013). O Psicólogo e as relações de trabalho. In L. O. Borges, e M. Mourão (Orgs.), *O trabalho e as organizações: Atuações a partir da Psicologia* (pp.85-118). Artmed.
- Borges, L. O., Barbosa, S. C., Ansoleaga, E., Barros, S. C., Heleno, C. T. & Rentería, E. (2022). Condições de trabalho, avanços da precarização e violência no trabalho. In M. N. Carvalho-Freitas & S. C. Barros. *Psicologia Organizacional e do Trabalho: Perspectivas Teórico-Práticas*. (pp.383-421). Vetor Editora.
- Braun, V. e Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology, 3 (2). (pp.77-101).
- Dejours, C. (2017). *Psicodinâmica do trabalho: casos clínicos*. Dublinense.
- Dejours, C. (1994). *A loucura do trabalho: estudo de psicologia do trabalho*. (5ª ed.). Cortez-Oboré.
- Fox, F. (2019). Encontros nos espaços virtuais: conduzindo grupos-foco on-line. In D. Barbosa Henriques (Trans.), *Coleta de dados qualitativos: um guia para técnicas textuais, midiáticas e virtuais* (pp.316–342). Vozes.
- Ghizoni, L. D., Moraes, R. D., Traesel, E. S. & Martins, S. R. (2022) Escutas clínicas acerca do sofrimento no trabalho: singularidades de um Brasil plural. In M. N. Carvalho-Freitas &

- S. C. Barros. *Psicologia Organizacional e do Trabalho: Perspectivas Teórico-Práticas*. (pp.383-421). Vetor Editora.
- Han, B-C. (2017). *Sociedade do cansaço*. (2ª ed.). Vozes.
- Lhuillier, D. (2014). Prefácio. In P. F. Bendassolli & L. A. P. Soboll (Orgs.). *Métodos de pesquisa e intervenção em psicologia do trabalho: clínicas do trabalho*. Atlas.
- Monteiro, J. K., Freitas, L. G., Ribeiro, C. V. S., Rissi, V. & Gomes-Souza, R., (2022). Os sentidos do trabalho em tempos de capitalismo: como fica a saúde mental do trabalhador? In M. N. Carvalho-Freitas & S. C. Barros. *Psicologia Organizacional e do Trabalho: Perspectivas Teórico-Práticas*. (pp.463-487). Vetor Editora.
- Machado, P. A. B. (2020). *Assédio moral no trabalho: um estudo exploratório sobre as consequências para trabalhadores acometidos*. Revista Trabalho Encena, 5(1), (pp.75-93).
- Mendes, A. M., Araujo, L. K. R., & Merlo, A. R. C. (2011). Prática clínica em psicodinâmica do trabalho: experiências brasileiras. In P. F. Bendassolli & L. A. P. Soboll (Orgs.). *Clínicas do trabalho: Novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade*. (pp.169-187). Atlas.
- Soboll, L. A. P. (2017). (Org.). *Intervenções em assédio moral e organizacional*. LTr, (pp.33-35).
- Thiollent M. (2011). *Metodologia da pesquisa-ação*. (18ª ed). Cortez.
- OIT. (2019). *Eliminar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo El Convenio núm. 190, la Recomendación núm. 206, y la Resolución que los acompaña*. Oficina Internacional del Trabajo: Author.
- Zanin, F., Künzle, L. A., Barreto, M. & Heloani, R. (2015). Modificações neoliberais na universidade pública brasileira: cenário propício para o assédio moral no trabalho. In J. A. P. Gediél, E. F. Silva, F. Zanin & L. E. Mello (Orgs.). *Estado, poder e assédio: relações de trabalho na administração pública*. Kairós Edições.

6 ARTIGO 2

Violência/assédio nas relações de trabalho: construção de estratégias de intervenção organizacional

(A ser submetido ao periódico Paidéia/Ribeirão Preto)

(ISSN 0103-863X Paidéia (USP. Ribeirão Preto. Impresso) Estrato Qualis CAPES: A1)

(ISSN 1982-4327 PAIDÉIA - USP. On-line - Estrato Qualis CAPES: A1)

Resumo

Este artigo descreve uma pesquisa-ação realizada em uma Instituição Federal de Ensino Superior no sul do Brasil. O objetivo foi mapear práticas de gestão relacionadas à violência/assédio nas relações de trabalho existentes na instituição e propor, junto aos gestores e profissionais da gestão de pessoas, estratégias de sensibilização para a construção de intervenções organizacionais preventivas e de enfrentamento dos casos. Promoveu-se uma reflexão coletiva, utilizando um grupo de discussão como principal instrumento de coleta de informações, do qual participaram 10 servidores, em sete encontros por videoconferência. Como resultado, foi elaborada proposta de intervenção para dar visibilidade ao tema da violência/assédio moral, com inserção das informações do fluxo de serviços, em website institucional, no sentido de divulgar o caminho do atendimento dos casos. A experiência grupal demonstrou ser capaz de promover aprendizados e novas formas de agir em relação às situações vivenciadas na instituição estudada.

Palavras-chave: violência/assédio moral; intervenção organizacional; pesquisa-ação.

Abstract

This paper describes action research carried out in a Federal Institution of Higher Education in southern Brazil. The goal was to map management practices related to violence/harassment in the work relations existing in the institution and to propose, together with managers and people management professionals, awareness strategies for the construction of preventive organizational interventions and for coping with cases. It promoted collective reflection, using a discussion group as the primary instrument for collecting information, in which 10 public workers participated in seven videoconference meetings. As a result, an intervention proposal was prepared to give visibility to the theme of moral harassment, with the insertion of information on the flow of services, on the institutional website, in order to publicize the way of handling the cases. The group experience proved to be capable of promoting learning and new ways of acting in relation to the situation experienced in the studied institution.

Key words: Violence/harassment; organizational intervention; action research;

A organização do trabalho passa por um profundo reordenamento, que acompanha o movimento mundial de evolução dos meios de comunicação, provocando mudanças nas relações sociais, pela globalização e avanços da tecnologia e, de forma emergente, pela pandemia da COVID-19. Em um mundo de reorganização permanente, em que a flexibilidade vigora como norma dominante, a própria noção de organização, como arranjo que assegura a coerência e a estabilidade de um conjunto, torna-se fluida (Gaulejac, 2007). Como consequência, o sentido do trabalho também se modifica, cada vez mais desconectado de um produto concreto ou de um serviço específico, mais difícil de circunscrever. Ações voltadas à reorganização do trabalho tornam-se urgentes para atender a outros interesses, não só aos anseios do capital de garantir a produção e a prestação de serviços, mas que estejam orientadas às necessidades pessoais de reconhecimento, de propósito e qualidade de vida dos/as trabalhadores/as. De um lado temos o trabalho que aliena e explora, trazendo o sofrimento e adoecimento, de outro a necessidade do trabalho humano que transforma e emancipa, numa realidade paradoxal que clama por um novo modo de vida a partir de uma nova organização do trabalho como imposição de vida (Antunes, 2020).

Essa constante mutabilidade do mundo do trabalho indica a necessidade da atenção às relações interpessoais nos ambientes organizacionais pela área de gestão de pessoas das instituições. Neste contexto, a violência presente no cotidiano de trabalho afeta a saúde e o bem-estar dos/as trabalhadores/as, especialmente a de natureza psicológica, de crescente prevalência e com impactos negativos na saúde e bem-estar (Borges et al., 2022). O assédio moral, enquanto fenômeno psicossocial, expressa um tipo de violência psicológica que fere a dignidade humana e traz inúmeras consequências, tanto para a vítima, quanto para quem compartilha o mesmo ambiente laboral (Barreto, 2005). O trabalho, nessa dinâmica de transformações permanentes, enquanto âmbito de relações sociais, é afetado pelas novas

formas de organização, tornando-se um ambiente propício para a expressão da violência/assédio moral e, como consequência, para o sofrimento e o adoecimento.

Este estudo traz o marco conceitual para a violência/assédio moral no mundo do trabalho estabelecido pela Organização Internacional do Trabalho na Convenção 190 e na Recomendação 206 em 2019. A norma internacional, define a violência e o assédio moral como um conjunto de comportamentos e práticas inaceitáveis, ou de suas ameaças, de ocorrência única ou repetida, que visem, causem, ou sejam suscetíveis de causar dano físico, psicológico, sexual ou econômico, e inclui a violência e o assédio com base no gênero (OIT, 2019).

No ambiente organizacional, o assédio moral pode assumir a forma de extrema violência psicológica, mesmo que algumas vezes apareça de forma sutil ou até mesmo invisível nas relações de trabalho. É caracterizado por condutas e atitudes hostis, como pressões psicológicas, ameaças, intimidações, humilhações, agressões e violação de direitos (Amazarray, 2020). Pode-se abordar o tema do assédio moral por duas perspectivas: uma tradicional, numa visão circunscrita à vítima e ao agressor, e outra psicossocial, relacionada à organização do trabalho e às questões relacionais (Soboll, 2017). Esta dupla mirada sobre o assédio moral traz uma discussão sobre as perspectivas tradicionalmente estudadas que enfatizam os determinantes das causas e a identificação das manifestações do assédio moral, nem sempre convergentes, e que dificultam a elaboração de estratégias adequadas para lidar com o problema (Vieira et al., 2012). Mesmo com o avanço dos estudos e posicionamentos sobre a questão conceitual do assédio moral, o reconhecimento da distinção entre assédio organizacional, aquele advindo das políticas ou práticas gerenciais, e o assédio interpessoal, que se relaciona às questões individuais, ainda é confundido. Essa imprecisão, por vezes se reflete nas proposições de “gerenciamento de impressão” para o tratamento dos casos, aquelas intervenções que apenas atuam na percepção e não mudam a realidade (Soboll, 2017, p. 11).

Os temas violência, conflito e assédio moral, por suas naturezas multidimensionais, trazem em seus conceitos uma complexidade que torna suas definições polissêmicas, com possibilidades de mais de uma compreensão e, a visão teórica empregada sustentará a característica das intervenções desenvolvidas para o tratamento das consequências desses fenômenos nos ambientes de trabalho.

O cenário, nas instituições, relacionado às ações preventivas ou de tratamento para as situações de violência/assédio moral ainda se mostra insuficiente para os encaminhamentos dos casos, faltam políticas instituídas e programas que promovam as mudanças necessárias para uma desnaturalização dos casos de assédio moral. Em pesquisa recente (Beltrame, 2020) sobre como acontece a prevenção e o tratamento de casos de assédio moral e sexual em IFES brasileiras demonstrou, como resultado, que mais da metade das que responderam (52,3%) ainda não possuem qualquer política de prevenção e, dessas, 70% não desenvolvem medidas de combate ao assédio. Em relação ao tratamento dos casos, 61,4% das instituições respondentes, mesmo que não possuam um padrão, indicaram como medidas mais adotadas a instauração de processos administrativos disciplinares e sindicâncias, e 95% não realizam nenhum tipo de controle, ou possuem algum tipo de indicador para realizar o acompanhamento das ocorrências (Beltrame, 2020). As condutas comumente adotadas resumem-se a palestras como ações de prevenção e combate e, para o tratamento dos casos, a instauração de processos administrativos disciplinares (Beltrame, 2020). Outras estratégias adotadas pelas organizações são as transferências de local dos afetados, intervenções pontuais e não sistêmicas, sem revisão de práticas de gestão comprovadamente sem efetividade (Glina & Soboll, 2012).

Muito tem-se estudado sobre as expressões da violência nas organizações, com significativos avanços conceituais sobre assédio moral nas últimas décadas (Soboll, 2017). No entanto, os estudos se concentraram na caracterização do assédio moral no trabalho, na sua relação com os modos de gestão e nas medidas de avaliação, deixando uma lacuna

relacionada às estratégias de prevenção e propostas de intervenção que tratem das consequências causadas pelas situações de conflito e de assédio (Machado, 2020). A aceitação de propostas de ações relacionadas ao tema assédio moral, pelas organizações, é um dos grandes desafios para o desenvolvimento de intervenções, pois existe a crença de que autorizar o debate fará emergir os casos antes silenciados e negligenciados ou, ainda, significar o reconhecimento da ocorrência dos casos e das responsabilidades institucionais (Soboll, 2017).

O desafio que se apresenta é a proposição de intervenções capazes de promover a saúde e o cuidado com as relações, seja em ações de gerenciamento ou em inclusão de políticas de gestão de pessoas por parte daqueles que têm poder de decisão nas organizações (Soboll, 2017). Esta pesquisa pretendeu abordar essa discussão, para explorar outras formas de agir frente às situações de violência/assédio, a partir da reflexão crítica sobre a organização do trabalho envolvendo os próprios agentes do trabalho. Ao dar visibilidade ao cuidado com as relações de trabalho, sua importância na garantia da qualidade de vida e promoção da saúde nos ambientes laborais, mesmo que comece em pequenos espaços, poderá reverberar nos modos de fazer estabelecidos e ter um alcance ampliado na instituição e para além dela.

O enfoque das Clínicas do Trabalho, sobre as relações e os sujeitos do trabalho e da organização, é a abordagem de referência para esta intervenção, organizada numa pesquisa-ação estruturada na relação colaborativa entre uma das autoras e operadores do trabalho em uma IFES brasileira. Nessa perspectiva, as Clínicas do Trabalho apresentam um fazer voltado à produção de conhecimentos e de mudanças, uma produção enraizada na prática, com a implicação dos sujeitos ao redor de um projeto comum (Lhuillier, 2014). A pesquisa propôs-se analisar as situações de convivência e as relações estabelecidas entre os sujeitos frente a uma organização do trabalho: os serviços existentes para o atendimento das situações de violência/assédio na instituição estudada. Esta pesquisa teve como objetivo mapear as práticas

de gestão relacionadas à violência/assédio nas relações de trabalho, existentes na instituição e propor, junto aos gestores e profissionais da área de gestão de pessoas, estratégias de sensibilização para a construção de intervenções organizacionais preventivas e de enfrentamento dos casos.

Método

A pesquisa realizada, de natureza qualitativa exploratória, foi fundamentada na abordagem da pesquisa social e define-se como uma pesquisa-ação, à procura de respostas possíveis para a transformação de valores, crenças e atitudes frente a indagações feitas a um grupo de operadores do trabalho desde uma ação planejada, privilegiando os aspectos sociopolíticos da interação social (Thiollent, 2011).

Esse encontro, entre pesquisa-ação com as Clínicas do Trabalho, produziu um fazer único, desde a intervenção social que transitou no diálogo entre os agentes do trabalho, servidores públicos de uma IFES, até chegar a uma transformação da organização dos processos de trabalho visitados na discussão realizada no coletivo.

Instrumento

Um grupo de discussão foi o principal instrumento utilizado para coleta de informações. A opção por esse instrumento buscou o alinhamento às perspectivas de intervenção Psicossociológica e da Psicodinâmica do Trabalho, no escopo das teorias Clínicas do Trabalho (Bendassolli & Soboll, 2011). A perspectiva psicossociológica postula que os dispositivos devem favorecer aos atores instrumentos facilitadores para compreender e dar significado às situações vividas, as consequências para si, para o grupo e para as atividades (Barros & Carreteiro, 2014). A PDT, à sua vez, valida sua prática nos espaços de palavra coletivos, de vivência do trabalho, modificando a relação subjetiva dos trabalhadores com seu próprio trabalho. (Bendassolli & Soboll, 2011). O objetivo da experiência grupal foi construir

coletivamente uma proposta de intervenção organizacional para uma demanda existente na instituição: a ausência de um fluxo para os encaminhamentos dos casos de violência/assédio moral no trabalho. Essa experimentação propôs examinar cada contribuição dos agentes do trabalho da instituição para a transformação das relações sociais e a promoção do seu envolvimento no fazer, tendo como foco de análise a organização do trabalho existente.

Participantes

A escolha dos participantes aconteceu depois da realização de uma capacitação, promovida pela escola de servidores da instituição estudada, acerca das relações de poder nas instituições públicas e o assédio moral, com carga horária de vinte horas realizada de abril a novembro de 2021, com o objetivo promover a reflexão sobre o assédio moral e as distintas formas de violência sofrida pelos servidores. Foram identificados, nessa capacitação, 12 servidores (docentes e técnico-administrativos) no exercício de cargos de chefia de divisões e departamentos, gerentes de gestão de pessoas e atuantes na atenção à saúde do servidor e nos processos avaliativos institucionais (Avaliação de Desempenho e Estágio Probatório). Estes servidores foram considerados elegíveis para participar da pesquisa-ação, pois o critério para inclusão no grupo era ocupar posição de chefia ou atuar na atenção à saúde e nos processos avaliativos institucionais. Desta forma, o convite aos potenciais participantes foi enviado por correio eletrônico, após a apresentação, por uma das autoras da proposta de estudo como parte do conteúdo da capacitação.

O grupo foi composto por servidores da carreira de técnicos administrativos em educação, por adesão voluntária, após o convite. Não houve adesão de servidores da carreira do magistério superior. Foram reunidos 10 participantes, em encontros quinzenais, de fevereiro a abril de 2022, com uma média de seis participantes em cada sessão, acompanhados pela coordenadora do grupo (uma das pesquisadoras) e uma auxiliar de pesquisa. O grupo aconteceu na modalidade on-line, em plataforma de vídeo conferência, em

sete sessões gravadas, com duração de uma hora e trinta minutos cada, aproximadamente. A instituição estudada, no período da coleta das informações, encontrava-se em trabalho remoto emergencial como medida de segurança devido à pandemia da COVID-19. O grupo online, em tempo real, foi a alternativa encontrada, pois compartilha características com os grupos presenciais e apresenta facilidades relacionadas à inclusão dos participantes e a criação de ambientes de discussão seguros (Fox, 2019).

Tabela 1

Características sociodemográficas dos participantes

Participante	Gênero	Idade	Função	Cargo	Escolaridade	Formação
1	Feminino	37	Equipe	Assistente em administração	Pós-graduação	Direito e Administração
2	Masculino	65	Equipe	Assistente em administração	Pós-graduação	Administração
3	Feminino	45	Chefia	Psicólogo	Pós-graduação	Psicologia e Direito
4	Masculino	33	Equipe	Psicólogo	Pós-graduação	Psicologia
5	Feminino	29	Chefia	Psicólogo	Pós-graduação	Psicologia
6	Feminino	36	Equipe	Assistente Social	Pós-graduação	Serviço Social
7	Feminino	39	Chefia	Assistente em administração	Superior	Direito
8	Feminino	50	Chefia	Técnico em Assuntos Educacionais	Pós-graduação	História
9	Feminino	30	Chefia	Assistente em administração	Superior	Jornalismo
10	Feminino	36	Equipe	Assistente em administração	Pós-graduação	Direito

A discussão foi proposta para que os participantes viessem a refletir sobre seus próprios recursos para criar suas atividades profissionais, na qualidade de observadores do seu próprio trabalho.

Tabela 2

Posição ocupada na equipe e setores de trabalho dos participantes

Participante	Função	Sector	Unidade
1	Equipe	Divisão de Análise Orientação do Desenvolvimento na Carreira	Superintendência de Gestão de Pessoas
2	Equipe	Gerência Administrativa	Instituto de Geociências

3	Chefia	Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento	Superintendência de Gestão de Pessoas
4	Equipe	Divisão de Promoção à Saúde	Superintendência de Gestão de Pessoas
5	Chefia	Divisão de Promoção à Saúde	Superintendência de Gestão de Pessoas
6	Equipe	Divisão de Promoção à Saúde	Superintendência de Gestão de Pessoas
7	Chefia	Ouvidoria	Superintendência de Gestão de Pessoas
8	Chefia	Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas	Superintendência de Gestão de Pessoas
9	Chefia	Núcleo de Gestão de Pessoas da Gerência Administrativa	Faculdade de Medicina
10	Equipe	Núcleo Administrativo e Financeiro da Gerência Administrativa	Faculdade de Medicina

As discussões iniciaram a partir de temas pré-definidos, apresentados em cada reunião do grupo, na intenção de introduzir um dispositivo de análise e conduzir a reflexão e a manifestação dos participantes seguindo uma orientação semiestruturada, que partiu de algumas indagações norteadoras.

Tabela 3
Instrumento de coleta de informações

Parte 1. Dados sobre o grupo Plataforma: Google Meet Horário: Data: / / 2022 Número de Integrantes: 08 a 10 (oito a dez) Nome do/a coordenador do grupo: Carolina de Correa Marques Nome do/a assistente do grupo: Participantes: Parte 2. Apresentação da proposta do grupo Contrato de trabalho – sigilo, gravação do grupo, duração, dúvidas. Discussão: A partir do entendimento de como funciona a Instituição, pensar nas possibilidades de intervenções e em como estas vão se dar e com quais objetivos. Parte 3. Apresentação dos participantes - Unidade, tempo na instituição, tempo como gestor(a). - Expectativa do trabalho no grupo de discussão.
Perguntas norteadoras da discussão - O que significa ser gestor/chefia? Como vocês se sentem por estar em uma posição de chefia na sua equipe? - O que vocês entendem por conflito organizacional? - Como é o tratamento dado às partes envolvidas quando acontece um conflito na sua equipe? - O que vocês entendem por assédio moral no trabalho? - Alguma vez já perceberam/testemunharam uma situação de assédio moral no trabalho? Houve alguma atitude tomada para intervir? Em caso afirmativo, qual(is) foi(ram)? - Como vocês percebem a forma de encaminhamento dos casos de conflitos na instituição? E quando o caso é de assédio moral? - Vocês acham que poderia ser de uma forma diferente? Qual?

Foram propostos, inicialmente, cinco encontros; porém, foram realizados efetivamente sete. Realizou-se um encontro adicional, logo após o primeiro, para acolher alguns participantes que não estiveram presentes na primeira reunião, e fazer um alinhamento do que fora discutido, oportunizando que a reflexão passasse por todos os participantes e pelos mesmos temas, evoluindo na medida do desenvolvimento do trabalho grupal. Houve, ainda, um último encontro, proposto por uma das pesquisadoras, a fim de apresentar aos participantes o resultado processual da discussão coletiva. Essa proposição teve a intenção de possibilitar o desenvolvimento da intervenção de forma que a discussão contemplasse os temas e, ao mesmo tempo, partisse da reflexão dos participantes.

Tabela 4

Quadro de temas e propostas dos encontros

<i>Encontro</i>	<i>Tema</i>	<i>Proposta</i>
1º	Ponto de partida: caminho do assédio na instituição (desenho atual)	Apresentação da proposta ao grupo e a metodologia de trabalho e definição do que poderá ser realizado. Reflexão sobre as relações de trabalho e os canais de atendimento dos casos na instituição estudada.
Alinhamento	Ponto de partida: caminho do assédio na instituição (desenho atual)	Apresentação da proposta ao grupo e a metodologia de trabalho e definição do que poderá ser realizado. Reflexão sobre as relações de trabalho e os canais de atendimento dos casos na instituição estudada.
2º	Do que estamos falando: conflito x assédio moral	Discussão acerca do papel do gestor, boas práticas de gestão de equipes, conflitos de relação e à ocorrência de assédio e demais violências nos ambientes de trabalho.
3º	Sair do fazer para refletir sobre esse fazer	Acolhimento dos casos de assédio na instituição, o que temos e como poderia ser.
4º	Produzindo mudanças: quais caminhos são possíveis.	Construção coletiva de protocolo de ações, caminhos para o acolhimento do assédio na instituição.
5º	Um olhar sobre a construção	Avaliando o que foi construído, ou em construção.
6º	Um olhar sobre a construção	Devolução aos participantes sobre o que foi construído, com uma avaliação do que foi proposto como protocolo de intervenções para os casos de assédio na instituição.

Considerações éticas

A pesquisa teve o consentimento da gestão de pessoas da IFES estudada nas instâncias da chefia imediata de uma das pesquisadoras e as chefias ascendentes, departamental e da

unidade. A partir dessa aceitação, a pesquisa teve aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa de acordo com a Resolução 466 de 2012. Os participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que foi entregue via correio eletrônico até o primeiro encontro do grupo de discussão. e foram devidamente informados sobre os riscos e benefícios de suas participações.

Análise das informações produzidas

O principal procedimento de coleta das informações foi o registro das reflexões e elaborações produzidas pelo grupo de discussão, nas sete sessões gravadas e posteriormente transcritas para melhor possibilidade de análise. Os dados foram submetidos à análise temática, na busca de identificar, analisar e relatar padrões, organizando e descrevendo em detalhes o conjunto de dados (Braun e Clarke, 2006) relacionando-os ao referencial teórico apresentado na revisão de literatura, especialmente à psicodinâmica e à psicossociologia do trabalho. O processo de análise temática começou pela transcrição dos encontros, que resultou em um arquivo digital com todas as reflexões produzidas pelo coletivo. Esse arquivo foi submetido a uma seleção de padrões de significados e questões de interesse à pesquisa. Essa organização permitiu identificar os temas e subtemas em forma de esquema para melhor apresentá-los e agrupá-los em uma relação direta aos apontamentos feitos pela pesquisadora e auxiliar de pesquisa nas reuniões realizadas ao final de cada encontro do grupo para troca de impressões e registro de ideias e informações relevantes ao estudo.

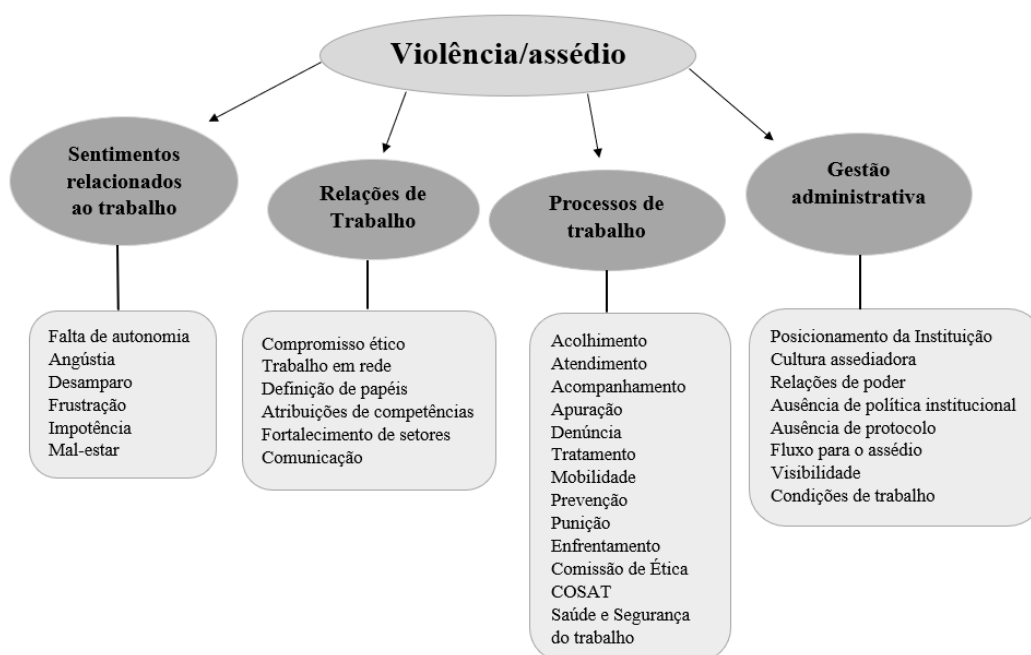
Resultados

No que diz respeito à discussão dos resultados, partiu-se do pressuposto de considerar o trabalho como atividade que vincula, como uma instituição que enlaça o ser humano na sociedade e fornece a base material para o estabelecimento da consciência, em uma realidade social historicamente construída (Borges & Barros, 2021). A reflexão do grupo de discussão

revelou a organização do trabalho na instituição para tratar as ocorrências das situações de violência/assédio a partir da percepção dos participantes. Na busca da identificação de estratégias de ações utilizadas pela instituição foram acessados sites e documentos, da instituição estudada e de outras IES brasileiras e uma estrangeira, nos seus manuais, legislações internas, regimentos, protocolos e relatórios, foi realizada uma análise documental.

O processo de análise temática resultou na identificação de grandes temas, circundantes ao tema principal da violência/assédio moral: *sentimentos relacionados ao trabalho, processos de trabalho, relações de trabalho e gestão administrativa*. Cada tema subdividiu-se em subtemas, que foram detalhadamente tratados ao longo das discussões grupais.

Figura 1. Processo de Análise Temática: Temas e subtemas



Sentimentos relacionados ao trabalho

O primeiro encontro apresentou a proposta do estudo e convocou cada participante a apresentar sua perspectiva sobre a intenção em participar. Surgiram daí as manifestações de interesse em estar compondo o grupo e as tentativas de preencher lacunas existentes na instituição para o atendimento dos casos de violência/assédio moral no trabalho. Como nos trechos a seguir:

. . . espero que vocês e os demais participantes do grupo, me ajudem a encontrar caminhos que eu, se não estivesse no grupo, precisaria, de alguma forma, encontrar para minha atuação. . . (Participante 7).

. . . aceitei participar para me instrumentalizar também para o meu dia a dia de trabalho. Porque é difícil trabalhar com o tema né, às vezes chegam situações para gente, que a gente pensa: o que eu vou fazer agora? Porque também, institucionalmente a gente não tem muito apoio. (Participante 6).

Foram observados subtemas que perpassaram o debate: o sentimento de impotência e frustração, a identificação de falta de autonomia para encaminhar soluções aliada à falta de apoio da gestão administrativa para os encaminhamentos, assim como a necessidade de articular melhor o trabalho entre os setores competentes para os casos. A fala a seguir ilustra esses sentimentos:

Trabalhar na saúde do servidor, a gente acompanha situações de assédio moral corriqueiramente. Para nós, é comum atender esses casos e é comum a frustração de área, da gente não ter o que fazer, porque a gente é um setor que faria a reparação. (Participante 5).

O compromisso ético foi trazido e a preocupação com o sofrimento daqueles que passam pelas situações e não têm o encaminhamento adequado, estando submetidos à ausência de solução das suas necessidades de acolhimento, denúncia e reparação: “. . . então

vinham muitos casos, se escutava muito e nos angustiava muito porque não tínhamos a quem recorrer, ou não tínhamos um protocolo e, isso também nos causava mal-estar, adoecimento . . .” (Participante 3).

As reflexões dos participantes denotaram uma convergência de intenções e refletiram a realidade institucional de ausência de um fluxo próprio para os casos. Assim como foi identificada a ausência da descrição dos serviços, a invisibilidade do assédio moral nos documentos institucionais e páginas da internet, dando sustentação para o mapeamento previsto no estudo e realizado para se chegar a um desenho de fluxo possível.

Esses sentimentos que apareceram na discussão, surgiram no primeiro encontro do grupo, na expressão coletiva de sentimentos que eram comuns a todos que atuam no atendimento dos casos de violência/assédio. A partir dessa identificação de vivências semelhantes no exercício das suas atividades foi produzida uma conexão entre os participantes em torno de um mesmo objetivo, dando sentido à proposta da pesquisa. A partir disso, a discussão passou a ter outro tema: os processos de trabalho relacionados aos casos e os setores responsáveis por cada serviço. Dessa forma, nitidamente se percebeu o deslocamento analítico do espaço pessoal para um diagnóstico psicossocial (Barros & Carreiro, 2014) acontecendo no processo grupal. Esse movimento foi gerador de engajamento nos participantes e de aproximação entre eles, de maneira horizontal, mesmo que alguns representassem ali, diferentes níveis de gestão e espaços de poder.

Relações de trabalho

Antes da experiência da pesquisa, os participantes do grupo de discussão, possuíam um vínculo construído nas relações de trabalho, como colegas de equipe ou divisões, ou pela atuação em setores distintos, porém que tratam de casos em comum. Esse vínculo foi um facilitador das discussões, na medida que trouxe para o centro do debate questões sobre os

processos de trabalho relacionados aos casos de violência/assédio vivenciados na instituição.

Pode ser observado nas falas:

Eu acho que diferentes setores . . . que é bom a gente se encontrar para poder tratar da temática. Poder delimitar os papéis. (Participante 4).

. . . a gente tem uma visão muito do lugar que a gente ocupa, servidores. Porque, numa instituição de ensino são as relações, elas são várias. E onde há relações pode existir o assédio. Onde há relações e relações de poderes. (Participante 3).

Mas, antes de eu poder manifestar nesse sentido, eu preciso conhecer. Então eu acho que de qualquer forma a gente vai evoluir a partir do conhecimento que cada um de nós vai desenvolver para chegar nesses resultados e, só da nossa interação, eu tenho certeza que sim, que a gente vai conseguir chegar nesse resultado que ... Nem que seja, senão por um ato formal, por exemplo . . . (Participante 7).

Esse vínculo pré-existente à pesquisa foi fortalecido pela vivência do grupo na pesquisa-ação. Outras dinâmicas de trabalho foram construídas entre os setores representados no grupo como a melhoria da comunicação relacionada aos casos de assédio moral atendidos e a organização de reuniões intersetoriais para discussão de casos compartilhados, antes muito raras ou inexistentes. Conforme aconteciam os encontros, a reflexão foi apresentando mudanças e uma evolução no sentido da busca de soluções a partir do que a instituição oferecia como possibilidades de ação, ou a consciência do que seria possível realizar. As alternativas de intervenções levantadas na discussão grupal consideraram as experiências e relatos de percepções dos participantes sobre suas atividades. A lógica da cooperação foi assumida para se chegar a uma saída para a demanda apresentada na pesquisa: propor um caminho institucional para o atendimento dos casos de violência/assédio moral. E, para a emergência da cooperação, os laços pré-existentes foram determinantes, pois é no outro que o sujeito vai buscar o que lhe falta (Ghizoni et al., 2022). Essa dinâmica demonstrou que o

dispositivo do grupo de discussão foi um facilitador da construção coletiva de análise sobre a situação problema. No método psicossociológico e na PDT, essa percepção da distinção entre os elementos que pertencem ao contexto do trabalho daqueles que dizem respeito ao sujeito individual, separando também as dificuldades da situação de trabalho daquelas relativas ao engajamento pessoal demonstram a evolução do dispositivo acompanhando o movimento da intervenção (Barros & Carreteiro, 2014).

Processos de trabalho

Ao longo dos encontros, foram estabelecidos entendimentos sobre os processos de trabalho que se relacionam aos casos de violência/assédio e que competem a determinados setores e equipes específicas. Foi produzido um saber acerca do que cada setor, no grupo representado, tem por atividade central e no que ela se relaciona, ou conecta nos casos, como aparece no trecho: “A questão principal é institucionalizar esses caminhos . . . os caminhos e os setores, o caminho da notificação, o caminho da denúncia, do atendimento, da restauração das relações interpessoais de trabalho. (Participante 6).

Surgiram, também, falas relativas à necessidade do estabelecimento, do que compete à instituição atender e o que extrapola a competência institucional e deve ser encaminhado aos órgãos externos à universidade.

Porque tem coisas que a gente tem uma limitação institucional, acho que isso é o que, pessoalmente, é o que mais gera frustração. (Participante 4).

Foi manifestado interesse na união de forças frente à gestão da instituição, a fim de garantir a atuação dos setores responsáveis pela denúncia, assim como os demais setores, os que acolhem os casos nas ações de atenção à saúde e no restabelecimento das relações socioprofissionais, para a garantia dos posicionamentos técnicos e na composição das equipes. As falas a seguir mostram esse processo de reflexão entre os participantes:

Acho que a gente precisa justamente unir forças e fazer esse respiro para que essa cultura seja modificada. Eu não acho que a gente tem autonomia. E, essa palavra que eu vou utilizar muito nos nossos encontros, porque se a gente faz uma recomendação embasada, legalmente em termos de saúde e em termos administrativos e ela não é seguida. Significa que a gente não tem, de fato, autonomia. (Participante 5).

Mas para gente mostrar para... também para comunidade, que é, este é o procedimento padrão, é isso que se oferece para as pessoas, e também para que a gente consiga criar uma cultura na universidade. Para que as pessoas compreendam os nossos papéis e compreendam pelo que estão passando. (Participante 8).

Alguns termos foram amplamente tratados na discussão de maneira transversal nos encontros grupais: acolhimento, atendimento, tratamento, reparação, apuração, denuncia e punição, na busca dos seus significados etimológicos e para designar os serviços oferecidos por cada setor na instituição. À medida que se chegava ao um entendimento coletivo sobre o termo, mais fácil se tornava a percepção sobre que caminhos poderiam ser traçados para o atendimento dos casos. Como o trecho a seguir ilustra:

. . . quando eu penso em reparação, a mim me ocorre mais assim uma percepção de procedimento, que tá [sic] ligado a um procedimento, a um proceder que vai levar a uma reparação. Porque dependendo da forma como a gente procede em relação a algo que acontece, a gente vai ou pelo caminho de uma punição ou por um caminho de uma reparação. Então para mim tá [sic] ligado a método. (Participante 8).

Outro setor bastante discutido foi as Comissões de Saúde e Ambiente de Trabalho (COSAT) na instituição, seu papel e a necessidade de fortalecimento para que ela exerça sua função de garantir o bem-estar no ambiente de trabalho e a qualidade de vida dos servidores. Como ilustram os trechos a seguir:

. . . o setor de segurança do trabalho, que deveria estar em conjunto para a gente poder fazer um, porque o assédio também é uma forma de violência, então, portanto, a segurança deveria estar dentro da construção de algo, da prevenção... (Participante 5).

Não é que a gente precise que tenha, cada unidade tenha um setor que cuida das situações de assédio, porque isso seria inviável em termos de recursos humanos. Mas a gente precisa que tenham pessoas representantes. E as COSAT estão aí para isso. Eles são os representantes da saúde e segurança no trabalho. Então é esse é um ponto, assim, que eu acho que não é a gestão de pessoas, eu acho que toda universidade tem que ser envolvida, né, pra [sic] uma mudança cultural. (Participante 5).

. . . COSAT, é o papel delas preencher a FAIS que é o formulário de acidente e incidente em serviço . . . A COSAT é sim um canal de denúncia no sentido estrito. (Participante 5).

O grupo considerou não incluir no mapeamento o serviço das COSAT pelo entendimento que a instituição ainda não tem maturidade para delegar o papel de identificação dos casos de assédio para as equipes da COSAT, mesmo que seja uma das suas atribuições regimentais a identificação de riscos à saúde e à segurança da comunidade. Na instituição estudada, cada unidade acadêmica e administrativa deve ter uma COSAT constituída por processo eleitoral a cada dois anos. O tema da política de atenção à saúde do servidor é pouco discutido pelos servidores na instituição em estudo e reflete a realidade da regulamentação e normatização da Política Nacional de Saúde do Trabalhador e Trabalhadora, instituída em 2012 no Brasil. Assim como o Subsistema Integrado de Atenção à saúde do Servidor Público (SIASS) é pouco divulgado na sua abrangência e papel, com debate quase inexistente na instituição. Esse cenário não é muito diferente do nacional, que apesar dos avanços significativos na ampliação dos recursos legais para a efetivação de uma política de atenção à saúde dos servidores públicos, se observa a necessidade de maior articulação com os

princípios que orientam a saúde dos trabalhadores, como a integralidade, interdisciplinaridade e participação destes nas ações de vigilância e assistência, com foco na prevenção e promoção da saúde (Martins et al., 2017). A cultura nacional de descaso com a saúde do trabalhador faz reflexo na cultura encontrada na instituição em estudo.

Gestão administrativa

Em diversos momentos da reflexão coletiva aparece a necessidade de que a gestão administrativa da instituição estivesse alinhada, ou com o mesmo entendimento sobre a importância do debate sobre a violência/assédio moral estar visível e acessível para a comunidade universitária. As falas a seguir demonstram essa expectativa do grupo:

. . . Seria interessante além da conceituação, o posicionamento da instituição.

(Participante 5).

Eu acho que tem que trazer esse diálogo para a universidade. E potencializar esses espaços. E as pessoas terem conhecimento. E, claro, se isso está no PDI [Plano de desenvolvimento institucional], evidentemente que tem os diretores que também têm que estar alinhados a esse PDI (Participante 3).

Os subtemas que emergiram na análise do tema *gestão administrativa* formaram o substrato da discussão realizada desde o início do processo de elaboração, ou perelaboração do grupo. Fizeram parte do estabelecimento e percepção da demanda da pesquisa a identificação da cultura organizacional assediadora, as condições de trabalho, as relações de poder, a necessidade de visibilidade, a ausência de política institucional e de fluxo para o atendimento dos casos de assédio.

A proposta de ação criada pelo grupo surgiu da reflexão sobre a realidade institucional, e chegou a um desenho possível de inclusão do tema do assédio moral em um espaço virtual existente na universidade: website que oferece o acesso unificado aos serviços

relativos à vida funcional, assim como os de interesse pessoal. O website organiza as informações em categorias para uma gestão da carreira e acompanhamento de situações profissionais pelos servidores (técnicos-administrativos, docentes e aposentados) da instituição em estudo. Foi proposta pelo grupo a criação de uma nova categoria:

Enfrentamento ao Assédio Moral, a ser incluída na página inicial desse website institucional.

A proposta elaborada foi apresentada para parte da equipe de gestão de pessoas da instituição estudada, em reunião específica para a devolução dos achados da pesquisa, com a presença de alguns participantes do grupo de discussão, que ao final se apresentaram e reforçaram a importância da divulgação e visibilidade do tema na instituição, para cada setor representado. Uma das pesquisadoras expôs a proposta de inserção do fluxo de serviços para os casos de violência/assédio em website institucional. A proposição foi considerada pela gestão, que solicitou novas discussões em outros momentos de debate para avaliação do fluxo desenhado para dar visibilidade aos serviços, o que levou a constituição de um Fórum quinzenal para discutir a viabilidade da proposta do grupo junto aos setores envolvidos no atendimento dos casos. A sugestão de criar o Fórum veio do grupo de participantes da pesquisa, com o objetivo de iniciar uma sistemática de encontros entre os setores responsáveis na instituição pela atenção às situações de violência/assédio moral, como estratégia de estabelecer um trabalho em rede. Depois de realizadas duas reuniões do Fórum a gestão acolheu a proposta de divulgação dos serviços existentes para os casos e o Fórum se constituiu um espaço de fortalecimento e trocas entre os setores envolvidos.

Discussão

Estudos sobre avaliação do assédio moral no trabalho e o tratamento das suas consequências devem entrar na pauta da gestão das organizações para a proposição de intervenções preventivas (Soboll, 2017), assim como outros estudos devem ser desenvolvidos, trazendo o assunto para o centro do debate acadêmico e institucional. De acordo com a

literatura científica (Glina & Soboll, 2012), as principais intervenções no nível organizacional envolvem a revisão da organização do trabalho nos seus aspectos que favorecem o assédio moral, como o padrão comunicacional, o reconhecimento no trabalho, o dimensionamento das equipes e métodos de trabalho, entre tantos outros pontos produtores dos ambientes assediadores. Neste sentido, intervenções que mirem a melhoria da comunicação e a visibilidade de informações importantes sobre a organização dos serviços relacionados a prevenção e atendimento das situações de violência/assédio podem causar um impacto positivo nas relações interpessoais nas organizações. Da mesma forma, cria-se outras estratégias de ação, como o fortalecimento das equipes de gestão de pessoas e o estabelecimento de canais transparentes de comunicação e informação para os servidores e comunidade universitária (alunos e servidores terceirizados), preparação de gestores e lideranças, além da difusão dos assuntos comportamentais e relacionais, expressando a intolerância a qualquer forma de violência no espaço organizacional (Beltrame, 2020).

Reconhecer a realidade institucional é o primeiro passo para a instituição de mudanças relacionadas as ações para enfrentamento do assédio moral nas organizações. Evidenciar os dispositivos institucionais existentes, os setores competentes, apresentar a realidade dos casos para as estruturas de mando capacitadas para autorizar as intervenções são apenas alguns princípios para o início da mobilização das mudanças necessárias para a promoção da dignidade no trabalho (Soboll, 2017).

Considerando o assédio moral no trabalho como fruto de um momento histórico e de um contexto social e econômico que definem as formas de organização do trabalho e das relações desse trabalho nesse contexto (Glina & Soboll, 2012), espera-se que a visibilidade proposta para o acesso aos serviços e às informações sobre o assédio moral e demais formas de violências expressas no cotidiano da instituição possam promover a ampliação da

comunicação entre os setores e os agentes do trabalho e, conseqüentemente, melhores condições e ambientes de trabalho mais saudáveis na instituição estudada.

Este estudo teve limitações relacionadas a continuidade da intervenção proposta, que daria um outro estudo, da avaliação da sua efetividade na realidade organizacional. As mudanças culturais precisam de tempo para transformar as realidades instituídas, de comportamento e atitudes, e a contribuição deste estudo é um começo. Como experiência prática que partiu de um contexto específico, histórico, social, político e econômico e é limitado por ele, pode resultar em mais uma ação pontual. A experiência propositiva a partir do potencial criativo do encontro de sujeitos em torno de um tema que os afeta tenha se mostrado produtora de transformações, mesmo que num pequeno círculo de trabalhadores/as e serviços relacionados aos casos de violência/assédio moral no trabalho em uma instituição.

A difusão das informações torna-se fundamental para a busca de prevenção, defesa e solução para quem vivencia a violência/assédio moral no trabalho (Damasceno, 2015). Novos estudos nessa temática são sugeridos, para a proposição, avaliação e debate do tema da violência e do assédio moral, tornadas naturais e parte da organização do trabalho, presentes e ao mesmo tempo invisíveis nos ambientes de trabalho das instituições públicas.

Referências

- Antunes, R. (2020). *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. (2ª ed.) Boitempo.
- Amazarray, M. R. (2020). Avaliação do assédio moral no contexto de trabalho. In Hutz, C. S., Bandeira D.R., Trentini C.M. & Vasquez, A. C. S. (Orgs.), *Avaliação Psicológica no Contexto Organizacional e do Trabalho* (pp. 100-113). Artmed.
- Barreto, M. M. S. (2005). Assédio moral: a violência sutil. Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil. Tese (doutorado em psicologia social). (pp. 51-52). PUC, São Paulo. <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/17370>

- Barros, V. A & Carreteiro, T. C. O. (2014). Intervenção psicossociológica. In P. F. Bendassolli & L. A. P., Soboll (Orgs.). *Métodos de pesquisa e intervenção em psicologia do trabalho: clínicas do trabalho*. (pp.101-128). Atlas.
- Beltrame, B. S. (2020). *Programas de Prevenção e Tratamento dos casos de assédio: Benchmarking entre as Instituições Federais de Ensino Superior*. Revista Perspectivas Contemporâneas, v. 15, n. 2, (p. 117-143).
- Bendassolli, P. F. & Soboll, L. A. P. (2011). Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In P. F. Bendassolli & L. A. P., Soboll (Orgs.). *Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade*. (pp.3-21). Atlas.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology, 3 (2). pp. 77-101.
- Borges, L. O., Barbosa, S. C., Ansoleaga, E., Barros, S. C., Heleno, C. T. & Rentería, E. (2022). Condições de trabalho, avanços da precarização e violência no trabalho. In M. N. Carvalho-Freitas & S. C. Barros. *Psicologia Organizacional e do Trabalho: Perspectivas Teórico-Práticas*. (pp.489-529). Vetor Editora.
- Borges, L. O., & Barros, V. A. (2021). Psicossociologias do trabalho. In: Borges, L. O, Barbosa S. C. & Guimarães, L. A. M. (Orgs.). *Psicossociologia do trabalho: temas contemporâneos*. (pp. 21-40). CRV.
- Fox, F. (2019). Encontros nos espaços virtuais: conduzindo grupos-foco on-line. In D. Barbosa Henriques (Trans.), *Coleta de dados qualitativos: um guia para técnicas textuais, midiáticas e virtuais* (pp.316–342). Vozes.
- Damasceno, T. N. F. (2015). *Assédio moral na universidade: a violência velada nas relações de trabalho*. (1ª ed.). Appris.

- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Ideias & Letras.
- Glina, D. M. R. & Soboll, L. A. P. (2012). *Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão da literatura*. Revista brasileira de Saúde ocupacional, 37 (126) (pp.269-283).
<https://www.scielo.br/j/rbso/a/9wPnFsywPZyMjtP7Sy5LfyP/?format=pdf&lang=pt>
- Ghizoni, L. D., Moraes, R. D., Traesel, E. S. & Martins, S. R. (2022). Escutas Clínicas acerca do sofrimento no trabalho: singularidades de um Brasil Plural. In M. N. Carvalho-Freitas & S. C. Barros. Psicologia Organizacional e do Trabalho: Perspectivas Teórico-Práticas. (pp.383-421). Vetor Editora.
- Lhuillier, D. (2014). Prefácio. In P. F. Bendassolli & L. A. P. Soboll (Orgs.). Métodos de pesquisa e intervenção em psicologia do trabalho: clínicas do trabalho. Atlas.
- Martins, M. I. C., Oliveira, S. S., Andrade, E. T., Strauzz, M. C., Castro, L. C. F. & Azambuja, A. (2017). *A política de atenção à saúde do servidor público federal no Brasil: atores, trajetórias e desafios*. Ciência & Saúde Coletiva [online]. V. 22, n. 5., (pp. 1429-1440).
<https://doi.org/10.1590/1413-81232017225.33542016>
- Soboll, L. A. P. (2017). (Org.). *Intervenções em assédio moral e organizacional*. LTr, 33-35.
- Vieira, E. C., Lima, F. P. A. & Lima, M. E. A. (2012). *E se o assédio não fosse moral? Perspectivas de análise de conflitos interpessoais em situações de trabalho*. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, (pp. 256-268).
- OIT (2019). Eliminar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo El Convenio núm. 190, la Recomendación núm. 206, y la Resolución que los acompaña. Oficina Internacional del Trabajo.

7 CONCLUSÃO GERAL

Esta dissertação teve a proposta de discorrer sobre a experiência de uma pesquisa-ação realizada em uma Instituição Federal de Ensino Superior no sul do Brasil, com servidores públicos em funções de chefia de departamentos, divisões, gerentes de gestão de pessoas e os atuantes no desenvolvimento e acompanhamento dos processos avaliativos institucionais e na área da saúde do servidor. O objetivo foi mapear práticas de gestão relacionadas à violência/assédio nas relações de trabalho e propor, junto a gestores e profissionais da área de gestão de pessoas, estratégias de sensibilização para construção de intervenções organizacionais preventivas e de enfrentamento. O instrumento para a coleta de informações utilizado foi um grupo de discussão organizado de forma a construir coletivamente a proposta de uma intervenção organizacional possível em resposta a uma demanda existente na instituição: a ausência de um fluxo para os encaminhamentos dos casos de violência/assédio moral.

Diversos questionamentos surgiram durante o planejamento desta pesquisa: como tratar o conflito para que ele não se transforme em uma situação extrema como o assédio moral? Que tratamento deve ser dado para manejar as relações de trabalho e prevenir as violências cotidianas? Quais são as ações desenvolvidas pela área de gestão de pessoas, da instituição em estudo, relacionadas à violência/assédio? Que outras intervenções podem ser propostas a partir dos serviços existentes? Para responder aos questionamentos suscitados, as Clínicas do Trabalho deram o fundamento teórico e o caminho metodológico para este estudo. Como instrumento, foi organizado um grupo de discussão formado por dez servidores da instituição estudada, uma coordenadora e uma auxiliar de pesquisa, que aconteceu em sete sessões online, nos meses de fevereiro a maio de 2022. A modalidade on-line, escolha feita pela situação crítica de saúde vivenciada no momento da pesquisa (pandemia da COVID-19), trouxe algumas facilidades ao estudo, como a garantia de um espaço seguro de trocas, a facilidade para o registro das informações coletadas e a organização da formação do grupo, embora tenha trazido possíveis perdas de trocas mais aprofundadas.

Debater sobre o tema da violência/assédio nos espaços institucionais é urgente para promover a desmistificação do assunto, já banalizado na cultura organizacional. No senso comum, já se nomina espontaneamente os momentos de tristeza com o rótulo da depressão, e nos ambientes organizacionais, os comportamentos inadequados como certas agressões pontuais, conflitos sem solução ou, até mesmo, as diferenças de opiniões como assédio. Neste contexto, dar a conhecer o que significa de fato o assédio moral e qual a diferença entre assédio moral e discriminação (muitas vezes confundidos), assédio sexual e as outras expressões de violência presentes no cotidiano do trabalho, torna-se uma necessidade para o desenho das políticas organizacionais de prevenção e promoção de saúde. Neste sentido,

a proposta de mapear as práticas de gestão relacionadas à violência/assédio nas relações de trabalho na instituição estudada foi o estímulo inicial para a reflexão realizada pelo grupo de discussão formado. Ao se descobrir os caminhos já existentes para o atendimento dos casos, foi possível estabelecer uma melhor comunicação entre os setores e agentes do trabalho competentes para os encaminhamentos dos casos. A reflexão coletiva identificou quais as competências setoriais e o papel de cada um no atendimento dos casos. Essa organização possibilitou a criação de um fluxo de atendimento, estruturado pelas ações identificadas e atribuídas a cada setor. Ao mesmo tempo, promoveu uma aproximação entre os agentes responsáveis pelos atendimentos, que foram capazes de estabelecer um outro vínculo e uma forma de comunicação mais integrada para a discussão dos casos e encaminhamentos, passando a trabalhar em rede organizada pelo tema em comum: os casos de violência/assédio.

O resultado do estudo foi apresentado em uma reunião para a equipe diretiva da área de Gestão de Pessoas da instituição estudada e contou com a participação dos setores competentes para o atendimento dos casos, como Ouvidoria, Departamento de Atenção à Saúde do Servidor, Corregedoria, Comissão de Ética e Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. Foi explicada a proposta de criação de uma nova categoria de serviço: *Enfrentamento ao Assédio Moral* para incluir e divulgar o fluxo de atendimento das situações de assédio em website institucional. O website permite o acesso aos serviços oferecidos pela instituição, organizado em categorias, para uso pessoal e funcional dos servidores e aos setores que serão referenciados na nova categoria. A partir dessa apresentação, foi criado um Fórum, formado pelos setores responsáveis pelo atendimento dos casos com a proposta de seguir a discussão sobre a nova categoria a ser inserida no website institucional e promover encontros sistemáticos desses setores, como ação de concretização do início de uma prática de reflexão para a transformação da realidade institucional. Espera-se que os resultados alcançados por esse estudo possam contribuir para dar visibilidade e acesso às informações sobre o assédio moral e demais formas de violências expressas no cotidiano da instituição, além de promover a ampliação da comunicação entre os setores e os agentes do trabalho, criando uma rede de serviços.

O debate do tema da violência/assédio nos ambientes de trabalho de forma a promover a saúde e o significado do trabalho como produtor de sentido real e seguro para quem trabalha ainda exige constante proposição. Iniciativas de estudos relacionados a essa temática são fundamentais para manter o debate presente nas instituições, fomentando as ações preventivas e as intervenções com foco no enfrentamento dos casos.

Este estudo propôs uma reflexão coletiva acerca da organização de uma atividade específica: o atendimento dos casos de assédio moral em uma instituição pública. Os resultados produzidos demonstraram que um olhar crítico e atento para a atividade pode ter

um potencial transformador das relações socioprofissionais e, até mesmo, ensinar a modificação da organização dos processos de trabalho. Embora, para que a transformação ou as mudanças sejam possíveis e realizáveis deva haver o envolvimento e o consentimento daqueles que detém o poder das tomadas de decisões nas instituições.

Alguns estudos demonstram que organizar ações isoladas e pontuais não são sustentáveis e eficazes (Gina & Soboll, 2012), não mudam a realidade ou a cultura organizacional, considerando as características do fenômeno do assédio moral de risco psicossocial nos ambientes de trabalho. Da mesma forma, este estudo, apesar de não generalizável, pode servir de incentivo ou inspiração para outros estudos em IFES brasileiras e outras organizações públicas, relacionados à avaliação e investigação das intervenções voltadas à prevenção e, também, sobre quais práticas vêm sendo adotadas para encaminhar os casos depois de vivenciados pelos trabalhadores e trabalhadoras nos ambientes laborais.

ANEXOS

ANEXO A

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “Violência/assédio nas relações de trabalho: construção de estratégias de intervenção organizacional”, estudo proposto pela Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), tendo como pesquisadora responsável a Prof. Dra. Mayte Raya Amazarray. A pesquisa tem como objetivo mapear práticas de gestão relacionadas à violência/assédio nas relações de trabalho e propor, junto a gestores e profissionais da área de gestão de pessoas, estratégias de sensibilização e construção de intervenções organizacionais preventivas e de enfrentamento. Estão sendo convidados(as) a participar os(as) servidores(as) que ocupam posições de chefia (dirigentes máximos e/ou gerentes administrativos) ou que atuam na área de gestão de pessoas das unidades e da Superintendência de Gestão de Pessoas da instituição estudada.

O presente estudo tem a proposta de uma pesquisa-ação, isto é, os participantes serão convidados a contribuir ativamente de discussões e da construção de respostas aos problemas apresentados nas situações que vivenciam. Serão realizados cinco encontros, ou mais, em grupos de oito a doze participantes, por adesão voluntária. A sua participação em um dos encontros não traz qualquer tipo de obrigação de participar dos encontros seguintes. Se você participar em um determinado momento e não tiver disponibilidade para seguir participando posteriormente, não há problemas. A participação é voluntária em todos os encontros e você tem liberdade para recusar ou interromper sua participação em qualquer momento, sem penalidades ou prejuízos. Os dias e horários da realização dos encontros do grupo de discussão serão combinados previamente entre você, os demais participantes e a equipe de pesquisa.

Sobre os encontros e forma de participação: Caso aceite participar, sua contribuição ocorrerá por meio da participação em um grupo que propõe a discussão acerca de situações cotidianas do trabalho, provocando a reflexão sobre seus próprios recursos de criação da atividade profissional, como observadores(as) do seu trabalho. Cada encontro terá um tema condutor da discussão, conforme segue: 1º, apresentação da proposta e metodologia do trabalho: “Ponto de partida: caminho do assédio na instituição (desenho atual)”. 2º: “Do que estamos falando: conflito organizacional x assédio moral”. 3º: “Sair do fazer para refletir sobre esse fazer”. 4º: “Produzindo mudanças: quais caminhos são possíveis”. 5º: “Um olhar sobre a construção”. Os encontros estão previstos para ocorrer de forma *online* mediante plataforma de vídeo (*Google Meet*), com duração de 1h30 min, aproximadamente, conforme

disponibilidade dos participantes e pesquisadoras. Os grupos serão gravados para possibilitar a análise posterior.

Os dados obtidos nesta pesquisa serão armazenados em arquivos digitais e físicos, e ficarão sob a responsabilidade da pesquisadora e da equipe de pesquisa, exclusivamente. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, por pelo menos 5 anos, conforme Resolução CNS nº 466 de 2012, e posteriormente eliminado. Assegura-se a confidencialidade e o completo anonimato dos participantes desta pesquisa, durante todo seu desenvolvimento e nos relatórios e publicações científicas decorrentes. Os resultados serão sempre analisados de forma coletiva, sua participação é anônima.

Sobre os riscos da participação, a pesquisa oferece riscos mínimos aos participantes. Considerando que serão tratados assuntos sensíveis, questões pessoais, de saúde e relações de trabalho, isso poderá gerar algum desconforto. Na ocorrência de qualquer constrangimento ou outra situação desconfortável ao participante, a equipe de pesquisa oferecerá suporte psicológico e prestará as orientações que se fizerem necessárias. Em qualquer momento e diante de qualquer dúvida, a pesquisadora responsável pode ser contatada (Prof^a. Mayte Raya Amazarray, Departamento de Psicologia da UFCSPA, no endereço Rua Sarmiento Leite, 245, sala 610, Porto Alegre, fone 3303-8839, e-mail: mayter@ufcspa.edu.br). Os benefícios da participação na pesquisa serão as contribuições para a construção coletiva de conhecimentos e intervenções preventivas e protetoras a serem compartilhadas, buscando a melhoria das práticas de trabalho na instituição estudada e nas instituições federais de ensino superior brasileiras. O benefício da participação não é individual, mas coletivo.

A participação nesta pesquisa não requer nenhuma despesa do participante, nem oferece qualquer pagamento. Caso haja, comprovadamente, algum dano ou despesa decorrente da participação na pesquisa, será assegurada a devida indenização. Os resultados obtidos com a pesquisa serão divulgados em relatórios e trabalhos acadêmico-científicos e em apresentações ao grupo de participantes e gestores da instituição estudada, em reuniões organizadas em comum acordo e possibilitando amplo acesso às informações. Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFCSPA, e para qualquer questionamento sobre os seus direitos como participante da pesquisa você pode entrar em contato com o CEP/UFCSPA (Rua Sarmiento Leite, 245, Porto Alegre, fone 3303-8804, e-mail: cep@ufcspa.edu.br).

Ao assinar este termo, você declara que autoriza a sua participação no projeto de pesquisa e que seus dados coletados serão utilizados como parte de um relatório de pesquisa científica. Você também declara que foi informado, de forma clara e detalhada, dos objetivos e dos procedimentos a serem utilizados para a coleta de dados, assim como esclarecido o

fato de que sua participação sigilosa não acarretará nenhum prejuízo para a sua situação profissional e pessoal.

Consentimento Livre e Esclarecido

Declaro que obtive todas as informações e esclarecimentos necessários, bem como tive o tempo desejado para apreciação do presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e ponderação sobre a minha participação na pesquisa. Por estar de acordo, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa e autorizo a divulgação dos resultados obtidos, desde que preservado o sigilo da minha identidade. Assino o documento em duas vias de igual teor, ficando uma em minha posse.

_____, ____ de _____ de 2021.

Nome do Participante:

Assinatura do Participante:

Pesquisadora responsável:

Prof^a. Mayte Raya Amazarray (Pesquisadora responsável)

ANEXO B

Instrumento de coleta de dados

Roteiro Grupo de discussão

Parte 1. Dados sobre o grupo

Plataforma: Google Meet

Horário:

Data: / / 2022

Número de Integrantes: 08 a 10 (oito a dez)

Nome do/a coordenador do grupo: Carolina de Correa Marques

Nome do/a assistente do grupo:

Participantes:

Parte 2. Apresentação da proposta do grupo

Contrato de trabalho – sigilo, gravação do grupo, duração, dúvidas.

Discussão: A partir do entendimento de como funciona a Instituição, pensar nas possibilidades de intervenções e em como estas vão se dar e com quais objetivos.

Parte 3. Apresentação dos participantes

- Unidade, tempo na instituição, tempo como gestor(a).
- Expectativa do trabalho no grupo de discussão.

Perguntas norteadoras da discussão:

- O que significa ser gestor/chefia? Como vocês se sentem por estar em uma posição de chefia na sua equipe?
- O que vocês entendem por conflito organizacional?
- Como é, na prática, o tratamento dado às partes envolvidas quando acontece um conflito na sua equipe?
- O que vocês entendem por assédio moral no trabalho?
- Alguma vez já perceberam/testemunharam uma situação de assédio moral no trabalho? Houve alguma atitude tomada para intervir? Em caso afirmativo, qual(is) foi(ram)?
- Como vocês percebem a forma de encaminhamento dos casos de conflitos na instituição? E quando o caso é de assédio moral?
- Vocês acham que poderia ser de uma forma diferente? Qual?

ANEXO C

Convite para participação na Pesquisa

CONVITE DE PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA!

“Violência/assédio nas relações de trabalho: construção de estratégias de intervenção organizacional”

A pesquisa é desenvolvida pela Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre, pelo Laboratório de Psicologia em Trabalho e Saúde. Seu objetivo é mapear práticas de gestão relacionadas à violência/assédio nas relações de trabalho e propor, junto a gestores e profissionais da área de gestão de pessoas, estratégias de sensibilização e construção de intervenções organizacionais preventivas e de enfrentamento.

Você está sendo convidado(a) a participar deste estudo por participar do “Grupo de Estudos: Assédio e relações de poder em instituições públicas”, promovido pela EDUFRGS, e por ocupar posição de chefia, ou atuar na área de gestão de pessoas de unidade ou da Superintendência de Gestão de Pessoas da instituição estudada.

A pesquisa tem a proposta de uma pesquisa-ação, em que os participantes são convidados a contribuir se tornando os protagonistas da construção de respostas aos problemas apresentados nas situações em que vivem. Serão realizados, cinco, ou mais encontros, em grupos de oito a doze participantes, conforme adesão voluntária. Entretanto, a sua participação em um dos encontros não traz qualquer tipo de obrigação de participar dos encontros seguintes. Se você participar em um determinado momento e não tiver disponibilidade para seguir participando posteriormente, não há problema algum, isso não trará nenhum tipo de prejuízo.

Caso aceite participar desta pesquisa, sua participação, ocorrerá em um grupo que propõe a discussão provocando as possibilidades dos(as) participantes de refletir sobre seus próprios recursos para criar sua atividade profissional, como observadores(as) do seu próprio trabalho. Os dias e horários da realização dos encontros do grupo de discussão serão combinados previamente entre você, os demais participantes e a equipe de pesquisa.

Os encontros do grupo de discussão estão previstos para ocorrer de forma *online* mediante plataforma de vídeo (*Google Meet*), com duração de 1h30 min, aproximadamente, conforme disponibilidade dos participantes e pesquisadoras. Os grupos serão gravados para possibilitar a análise posterior.

É assegurada a confidencialidade e o completo anonimato dos participantes desta pesquisa, durante todo seu desenvolvimento e nos relatórios e publicações científicas decorrentes. Os benefícios da participação na pesquisa serão as contribuições para a

construção coletiva de estratégias e intervenções preventivas e protetoras aos casos de conflitos organizacionais e assédio moral que serão compartilhadas, buscando a melhoria das práticas de trabalho na instituição estudada e nas instituições federais de ensino superior brasileiras. O benefício da participação não é individual, mas coletivo.

Em qualquer momento e diante de qualquer dúvida, a pesquisadora responsável pode ser contatada (Prof^a. Mayte Raya Amazarray, Departamento de Psicologia da UFCSPA, no endereço Rua Sarmiento Leite, 245, sala 610, Porto Alegre, fone 3303-8839, e-mail: mayter@ufcspa.edu.br).

Participe, venha pensar junto e contribuir na construção coletiva!