ENTRE A NORMA E A PRÁTICA: A EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS DE PREVENÇÃO AO ASSÉDIO MORAL NO CONTEXTO DA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA

RENATA CECILIA CHEROBIM RUGILO[1]
LILIANE CANOPF-VERA[2]

[1] *Universidade Tecnológica Federal do Paraná – renatacecilias@gmail.com*
[2] *Universidade Tecnológica Federal do Paraná – lilianec@utfpr.edu.br*

Resumo

O assédio moral no ambiente de trabalho constitui um fenômeno organizacional relacionado às dinâmicas de poder, às formas contemporâneas de gestão e às condições de trabalho. No contexto das universidades públicas, seus impactos comprometem a saúde dos trabalhadores e a efetividade institucional. Embora instituições públicas tenham ampliado mecanismos formais de prevenção, sua existência não garante efetividade prática. O presente estudo tem como objetivo analisar a percepção da efetividade das políticas de prevenção ao assédio moral no contexto das universidades públicas. Trata-se de um estudo teórico em elaboração, voltado ao aprimoramento futuro da pesquisa empírica. A discussão fundamenta-se nas contribuições de Meyer e Rowan (1977), Brunsson (1989), Lipsky (1980), Edmondson (2019) e Morrison (2023), que argumentam que a efetividade dessas políticas depende não apenas de sua formalização normativa, mas também da forma como são apropriadas nas relações organizacionais cotidianas. O estudo propõe uma interpretação organizacional da distância entre norma formal e efetividade prática nas universidades públicas.

Palavras-chave: Assédio moral. Políticas de prevenção. Efetividade organizacional. Integridade pública. Universidades públicas.

1 Introdução

O presente artigo está inserido nas discussões inerentes ao campo dos Estudos Organizacionais e está vinculado a um estudo em construção que dialoga com a temática relativa às análises reflexivas acerca das práticas sociais nas organizações, especialmente no que diz respeito às relações de trabalho e subjetividade. De modo específico, o estudo objetiva analisar a percepção da efetividade das políticas de prevenção ao assédio moral no contexto das universidades públicas, considerando especialmente aspectos relacionados ao conhecimento, acessibilidade, implementação e operacionalização dessas políticas nas relações organizacionais cotidianas. Logo, o presente artigo se constitui num exercício preliminar de reflexão, mas também de sistematização conceitual que subsidiará a pesquisa empírica acerca da efetividade organizacional e prevenção das violências institucionais no setor público.

De modo a problematizar sobre o tema, são verificadas transformações contemporâneas nas relações de trabalho que têm ampliado as discussões sobre sofrimento psíquico, violência organizacional e saúde do trabalhador. Nesse cenário, o assédio moral emerge como um fenômeno organizacional complexo, diretamente relacionado às formas de gestão, às dinâmicas de poder e aos modos contemporâneos de organização do trabalho (HIRIGOYEN, 2002; LEYMANN, 1996; EINARSEN et al., 2011).

Mais do que um conflito interpessoal isolado, o assédio moral constitui uma forma sistemática de violência psicológica que compromete a dignidade do trabalhador e pode afetar não apenas indivíduos, mas também relações organizacionais, processos de trabalho e culturas institucionais (BARRETO, 2006; DEJOURS, 1992). Estudos recentes sobre *workplace bullying* reforçam que práticas de violência psicológica tendem a ser influenciadas por contextos organizacionais marcados por insegurança, assimetria de poder e fragilidade dos mecanismos formais de proteção (SALIN; HOEL, 2020).

No contexto das universidades públicas, essa problemática assume características particularmente complexas em razão da coexistência de múltiplas estruturas administrativas, diferentes relações hierárquicas e distintas formas de organização do trabalho. Nos últimos anos, universidades e instituições públicas federais passaram a ampliar mecanismos formais de prevenção e enfrentamento ao assédio moral, incluindo códigos de ética, canais de denúncia, comissões institucionais e políticas organizacionais específicas. Entretanto, pesquisas recentes sugerem que a existência dessas estruturas não assegura, necessariamente, confiança organizacional, sensação de proteção ou efetividade prática (NOVO; SILVA, 2023; FONSECA et al., 2021; SOUZA; HEINEN, 2025).

Além disso, a Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2019) consolidou internacionalmente a compreensão de que violência e assédio no mundo do trabalho constituem violações de direitos humanos e ameaças à igualdade de oportunidades, reforçando a responsabilidade institucional das organizações na promoção de ambientes de trabalho seguros e saudáveis.

Essa discussão aproxima-se das abordagens institucionalistas das organizações. Meyer e Rowan (1977) demonstram que organizações frequentemente incorporam estruturas formalmente legitimadas sem que isso implique, necessariamente, mudanças efetivas nas práticas cotidianas. Sob essa perspectiva, políticas organizacionais podem operar simultaneamente como mecanismos de proteção e estratégias simbólicas de legitimação institucional. Brunsson (1989) aprofunda essa discussão ao argumentar que organizações frequentemente apresentam dissociações entre discurso, decisão e ação, possibilitando que políticas formais coexistam com práticas organizacionais marcadas por silenciamento, baixa confiança institucional ou dificuldade concreta de utilização dos mecanismos existentes.

Essa problemática aproxima-se também das discussões contemporâneas sobre silêncio organizacional. Morrison (2023) argumenta que trabalhadores frequentemente silenciam experiências negativas em razão de medo, percepção de inutilidade organizacional ou ausência de segurança psicológica para manifestação de conflitos institucionais. Nesse sentido, Edmondson (2019) destaca que trabalhadores tendem a relatar problemas, conflitos e situações de violência apenas quando percebem a existência de ambientes organizacionais seguros para manifestação, escuta e acolhimento.

A contribuição de Lipsky (1980) torna-se igualmente relevante ao demonstrar que políticas públicas são continuamente reinterpretadas e operacionalizadas no momento de sua implementação prática. Mais do que simples executores de normas formais, os agentes

organizacionais adaptam políticas conforme condições concretas de trabalho, limitações institucionais e relações organizacionais cotidianas.

Apesar do avanço das discussões sobre assédio moral, violência institucional e saúde do trabalhador, observa-se que grande parte da literatura se concentra na identificação do fenômeno, em seus impactos individuais e em estratégias gerais de enfrentamento. Revisões recentes sobre instituições públicas de ensino superior indicam a permanência de lacunas relacionadas à análise da efetividade concreta das políticas institucionais de prevenção ao assédio moral, especialmente sob a perspectiva dos trabalhadores responsáveis por vivenciar e operacionalizar essas políticas no cotidiano organizacional (MANDUCA, 2023; LINHARES; FONTANA; LAURENTI, 2021).

Ante o exposto, assume-se como premissa que a efetividade das políticas de prevenção ao assédio moral não pode ser compreendida exclusivamente a partir de sua existência formal, mas sobretudo da forma como essas políticas são apropriadas, operacionalizadas e percebidas nas relações organizacionais cotidianas. Ao aproximar contribuições do institucionalismo organizacional, da implementação de políticas, do silêncio organizacional e da segurança psicológica, o estudo propõe uma interpretação organizacional da distância entre norma formal e efetividade prática nas universidades públicas.

Para tanto, o artigo está estruturado em três momentos. O primeiro momento se dedica a analisar aportes teóricos que auxiliam o entendimento sobre relações entre legitimidade organizacional, implementação simbólica, silêncio organizacional e efetividade das políticas de prevenção ao assédio moral. O segundo momento, por sua vez, explicita as possibilidades de agenda de pesquisa que poderão conduzir o estudo em construção. O terceiro momento apresenta as principais sínteses e contribuições.

2 Ancoragens Necessárias

As políticas organizacionais constituem instrumentos voltados à orientação de práticas, definição de diretrizes administrativas e regulação de comportamentos institucionais. No setor público, essas estruturas assumem papel estratégico, uma vez que estão associadas à necessidade de garantir legitimidade organizacional, conformidade normativa e alinhamento aos princípios da administração pública (BRASIL, 1988).

Entretanto, compreender políticas apenas como instrumentos técnicos revela-se insuficiente para analisar sua efetividade concreta. As abordagens institucionalistas demonstram que organizações frequentemente incorporam estruturas legitimadas socialmente como forma de demonstrar adequação às expectativas institucionais do ambiente em que estão inseridas (MEYER; ROWAN, 1977).

Sob essa perspectiva, políticas de prevenção ao assédio moral podem simultaneamente representar mecanismos de proteção organizacional e estratégias de conformidade institucional diante de pressões sociais, jurídicas e administrativas crescentes. Mais do que responder exclusivamente às demandas relacionadas à saúde do trabalhador, tais políticas também podem operar como mecanismos de produção de legitimidade organizacional.

As discussões contemporâneas sobre integridade pública ampliam essa compreensão ao destacar que programas institucionais de integridade não devem restringir-se ao controle burocrático ou à prevenção de riscos administrativos, mas incorporar também mecanismos de promoção da dignidade humana e prevenção das violências institucionais (CGU, 2024).

Nesse contexto, ambientes organizacionais seguros tornam-se elementos relevantes para a efetividade das políticas institucionais. A Convenção nº 190 da OIT (2019) reforça que

organizações possuem responsabilidade ativa na prevenção da violência e do assédio no mundo do trabalho, reconhecendo tais fenômenos como incompatíveis com relações laborais saudáveis e democráticas.

Assim, emerge uma tensão central para esta pesquisa: políticas de prevenção ao assédio moral efetivamente transformam relações organizacionais ou podem operar predominantemente como mecanismos simbólicos de legitimação institucional?

O enfrentamento de tal questionamento inequivocamente demanda da problematização de ancoragens teóricas consideradas relevantes para o estudo, especialmente no que diz respeito à implementação simbólica, silêncio organizacional e violência institucional.

A distância entre estruturas formais e práticas organizacionais constitui uma das principais discussões do institucionalismo organizacional contemporâneo. Brunsson (1989) argumenta que organizações frequentemente convivem com dissociações entre discurso institucional, decisões formais e ações concretas.

Parte-se, neste estudo, da compreensão de que determinadas políticas podem apresentar processos de implementação predominantemente simbólicos. Nesses casos, políticas são formalmente instituídas e legitimadas socialmente, mas podem apresentar limitada capacidade de transformação concreta das relações organizacionais.

A implementação simbólica pode manifestar-se por meio de canais institucionais formalmente existentes, mas percebidos como pouco acessíveis ou pouco resolutivos, além de normativas amplamente divulgadas, porém pouco apropriadas pelos trabalhadores no cotidiano organizacional.

Essa discussão aproxima-se das abordagens contemporâneas sobre silêncio organizacional. Morrison (2023) destaca que trabalhadores frequentemente deixam de relatar problemas organizacionais em razão de medo de retaliação, descrença institucional ou percepção de inutilidade organizacional. A autora também argumenta que o silêncio organizacional pode assumir diferentes formas, incluindo o silêncio defensivo, relacionado ao medo de consequências negativas; o silêncio calculado, associado à percepção de baixa possibilidade de mudança; e o silêncio pró-social, caracterizado pela omissão de informações com o objetivo de proteger colegas, equipes ou a própria organização.

Argumenta-se que, nesses contextos, o silêncio organizacional pode funcionar como indicador relevante de fragilidade institucional e insegurança psicológica no ambiente de trabalho. Edmondson (2019) demonstra que trabalhadores tendem a relatar conflitos e situações de violência apenas quando percebem condições organizacionais seguras para manifestação e acolhimento.

Além disso, compreende-se que práticas de assédio moral, omissão institucional e fragilidade dos mecanismos de acolhimento podem configurar formas de violência institucional, especialmente quando organizações não conseguem garantir proteção efetiva aos trabalhadores diante de situações recorrentes de sofrimento organizacional.

Nesse contexto, a contribuição de Lipsky (1980) torna-se central para esta pesquisa ao demonstrar que políticas públicas são continuamente reinterpretadas durante sua operacionalização prática. Embora originalmente desenvolvida no campo das políticas públicas, essa discussão apresenta forte aderência ao contexto universitário, considerando que os servidores técnico-administrativos atuam como mediadores entre normas formais e práticas cotidianas de trabalho.

Assim, argumenta-se que a efetividade das políticas de prevenção ao assédio moral não depende exclusivamente de sua formalização normativa, mas também da forma como

essas políticas são operacionalizadas, percebidas e apropriadas nas relações organizacionais cotidianas. Logo, elementos como cultura organizacional e violência psicológica assumem dimensão relevante de análise.

A efetividade das políticas organizacionais está diretamente relacionada à cultura institucional e às formas de gestão presentes nas organizações. Conforme Schein (2009), a cultura organizacional constitui um conjunto de valores, pressupostos e práticas compartilhadas que orientam formas de interpretação da realidade organizacional.

Nas universidades públicas, essa dinâmica torna-se particularmente complexa em razão da coexistência de múltiplos grupos profissionais, diferentes relações de poder e distintas formas de organização do trabalho.

Além disso, as tecnologias de gestão influenciam diretamente as experiências subjetivas dos trabalhadores. Foucault (1979) demonstra que práticas organizacionais funcionam como dispositivos de poder capazes de regular condutas e produzir formas específicas de subjetividade.

No campo da saúde do trabalhador, Dejours (1992) destaca que o sofrimento emerge quando há incompatibilidade entre exigências organizacionais e possibilidades concretas de realização do trabalho. Laurell e Noriega (1989) reforçam que processos de adoecimento estão diretamente relacionados às condições concretas de trabalho e às formas de organização da produção.

Nesse contexto, ambientes organizacionais marcados por insegurança psicológica, silenciamento institucional e fragilidade dos mecanismos de acolhimento podem favorecer a naturalização de práticas de violência psicológica no trabalho.

Mais do que espaços neutros de execução técnica de atividades, as organizações constituem arenas de disputa simbólica, controle e produção de subjetividades. Assim, compreende-se neste estudo que práticas relacionadas ao assédio moral não emergem de forma isolada, mas podem ser produzidas e reproduzidas em contextos organizacionais específicos.

Contudo, uma precaução teórico-metodológica se faz necessária. Tendo em vista que são conceitos complexos, muitas vezes tensionados por campos organizacionais, jurídicos, comportamentais, os termos se tornaram polissêmicos, motivo pelo qual, estudos sobre os mesmos, requerem demarcações sobre suas denominações.

Para o estudo em curso, o assédio moral caracteriza-se pela prática repetitiva e sistemática de comportamentos abusivos que produzem humilhação, constrangimento e sofrimento psicológico no ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2002).

Leymann (1996) define o fenômeno como um processo contínuo de hostilidade psicológica voltado à desestabilização do trabalhador. Barreto (2006) destaca que o assédio moral está frequentemente relacionado a formas contemporâneas de gestão marcadas por pressão, competitividade e violência simbólica.

A literatura contemporânea sobre *workplace bullying* tem ampliado a compreensão do fenômeno ao reconhecê-lo como problema organizacional e não apenas individual (SALIN; HOEL, 2020). Assim, a prevenção do assédio moral exige abordagens integradas envolvendo cultura organizacional, formas de gestão, mecanismos de acolhimento e segurança psicológica para manifestação de conflitos.

Pesquisas recentes realizadas em universidades brasileiras demonstram crescimento das discussões relacionadas ao enfrentamento do assédio moral e sexual, especialmente após a ampliação de canais formais de denúncia e responsabilização (NOVO; SILVA, 2023; SOUZA; HEINEN, 2025). Entretanto, estudos contemporâneos também sugerem limitações

relacionadas à confiança organizacional dos trabalhadores e à efetividade concreta desses mecanismos (RIBEIRO, 2024; FONSECA et al., 2021).

Desse modo, argumenta-se neste estudo que a análise das políticas de prevenção ao assédio moral exige ultrapassar abordagens estritamente normativas, incorporando discussões relacionadas à implementação prática, às culturas organizacionais e às percepções dos trabalhadores sobre os mecanismos formais existentes.

A partir das discussões apresentadas, compreende-se que a efetividade das políticas de prevenção ao assédio moral pode ser influenciada por múltiplas dimensões organizacionais inter-relacionadas, especialmente pelos processos de implementação simbólica e pelas dinâmicas de silêncio organizacional. Nesse contexto, a Figura 1 apresenta o modelo conceitual que orienta esta pesquisa e sintetiza as relações teóricas entre os principais construtos analisados.

Figura 1 - Modelo conceitual da interação entre implementação simbólica, silêncio organizacional e efetividade das políticas de prevenção ao assédio moral



Fonte: Elaborado pela autora baseado em Meyer e Rowan (1977), Brunsson (1989), Morrison (2023), Edmondson (2019) e Lipsky (1980).

O modelo conceitual apresentado busca ampliar a compreensão da efetividade das políticas de prevenção ao assédio moral para além de sua dimensão estritamente normativa ou burocrática. Parte-se da compreensão de que a simples formalização institucional de políticas organizacionais não garante, necessariamente, sua operacionalização efetiva nas relações cotidianas de trabalho.

Nesse sentido, o modelo propõe que a efetividade das políticas organizacionais pode ser influenciada por múltiplas dimensões inter-relacionadas. A implementação simbólica, fundamentada nas contribuições de Brunsson (1989), representa a possibilidade de que determinadas políticas operem predominantemente como mecanismos de legitimação institucional, produzindo conformidade formal sem necessariamente promover transformações substantivas nas práticas organizacionais.

Ao mesmo tempo, as discussões sobre silêncio organizacional (MORRISON, 2023) e segurança psicológica (EDMONDSON, 2019) contribuem para compreender como percepções relacionadas ao medo, à insegurança institucional e à baixa confiança organizacional podem limitar a utilização concreta dos mecanismos formais de acolhimento e denúncia existentes nas organizações.

A contribuição de Lipsky (1980) também se mostra relevante ao demonstrar que políticas organizacionais são continuamente reinterpretadas durante sua operacionalização prática. Assim, argumenta-se que a efetividade das políticas de prevenção ao assédio moral depende não apenas de sua estrutura formal, mas também da forma como trabalhadores, gestores e organizações produzem sentidos, práticas e interpretações no cotidiano institucional.

Nessa perspectiva, o modelo proposto busca contribuir para o avanço das discussões organizacionais sobre efetividade institucional, violência organizacional e integridade pública, oferecendo possibilidades analíticas para futuras investigações empíricas no campo da administração e dos estudos organizacionais.

3 Possibilidade de Agenda de Pesquisa

A discussão apresentada neste estudo possui caráter teórico-analítico e busca contribuir para o avanço das discussões sobre efetividade das políticas de prevenção ao assédio moral nas universidades públicas. Nesse sentido, compreende-se que a sistematização conceitual proposta poderá subsidiar, além do estudo em desenvolvimento, investigações empíricas voltadas à análise das relações entre formalização institucional, implementação prática, silêncio organizacional e percepção de efetividade das políticas organizacionais.

Trata-se, pois, de envidar esforços na compreensão em torno do espaço privilegiado de produção de conhecimentos no âmbito da universidade pública com o suporte das análises qualitativas e interpretativas que permitam contemplar a complexidade das relações de trabalho e subjetividade. Nesse contexto, estudos de caso qualitativos podem representar estratégias relevantes para a investigação aprofundada de fenômenos organizacionais complexos inseridos em contextos institucionais específicos (YIN, 2015). Além disso, abordagens interpretativas e amostragens intencionais poderão contribuir para a compreensão das percepções, sentidos e experiências organizacionais produzidas pelos trabalhadores no cotidiano institucional (PATTON, 2002).

Nessa perspectiva, futuras investigações poderão utilizar estratégias de análise qualitativa voltadas à identificação de padrões interpretativos, categorias emergentes e dimensões relacionadas à percepção de efetividade das políticas organizacionais, especialmente por meio de análises temáticas aplicadas às narrativas dos trabalhadores (BRAUN; CLARKE, 2006).

A utilização de análises documentais também poderá contribuir para a compreensão das formas pelas quais universidades públicas estruturam normativas, códigos de ética, canais institucionais e mecanismos formais de prevenção e enfrentamento ao assédio moral. Além

disso, abordagens qualitativas poderão possibilitar a investigação das tensões existentes entre formalização normativa e efetividade prática, especialmente em contextos organizacionais marcados por relações hierárquicas complexas, insegurança psicológica e dinâmicas de silêncio organizacional.

A partir das contribuições de Lipsky (1980), compreende-se que políticas organizacionais são continuamente reinterpretadas durante seus processos de operacionalização prática. Assim, futuras investigações poderão explorar como trabalhadores percebem os mecanismos institucionais existentes, quais fatores favorecem ou dificultam sua utilização e de que forma aspectos relacionados à confiança organizacional, segurança psicológica e implementação simbólica influenciam a percepção de efetividade dessas políticas.

Além disso, a proposta de sistematização conceitual apresentada neste estudo poderá contribuir para futuras pesquisas organizacionais voltadas à análise das relações entre integridade pública, violência institucional e efetividade das políticas organizacionais no setor público brasileiro, especialmente no contexto das universidades públicas federais.

4 Considerações Finais

O assédio moral constitui um fenômeno organizacional complexo, diretamente relacionado às formas de gestão, às relações de poder e às condições concretas de trabalho presentes nas organizações públicas contemporâneas.

Ao longo desta discussão teórica, buscou-se argumentar que a análise da efetividade das políticas de prevenção ao assédio moral não pode limitar-se à identificação de estruturas formais, normativas ou canais organizacionais institucionalmente estabelecidos. Mais do que verificar a existência desses mecanismos, torna-se necessário compreender como eles podem ser apropriados, operacionalizados e percebidos pelos trabalhadores que vivenciam cotidianamente as relações organizacionais.

Nesse sentido, a pesquisa busca deslocar a discussão do assédio moral de uma perspectiva predominantemente normativa para uma abordagem organizacional centrada na tensão entre formalização e efetividade prática. Parte-se da compreensão de que políticas organizacionais podem simultaneamente representar mecanismos concretos de proteção e estratégias simbólicas de conformidade institucional.

Ao articular as contribuições do institucionalismo organizacional, da implementação de políticas, da integridade pública, do silêncio organizacional e da segurança psicológica, argumenta-se que determinadas políticas podem apresentar processos de implementação predominantemente simbólicos, produzindo efeitos de legitimidade institucional sem necessariamente transformar práticas cotidianas de trabalho.

Além disso, compreende-se que contextos organizacionais marcados por riscos e insegurança psicológica, medo de retaliação ou baixa confiança institucional pode limitar significativamente a utilização concreta dos mecanismos formais de acolhimento e denúncia existentes.

Nesse cenário, a promoção de ambientes organizacionais seguros emerge como dimensão relevante para a efetividade das políticas institucionais de prevenção ao assédio moral, especialmente em organizações públicas complexas como as universidades federais.

Por fim, espera-se que esta pesquisa contribua para o avanço das discussões acadêmicas sobre implementação de políticas, violência institucional, integridade pública e efetividade organizacional no setor público brasileiro.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa busca contribuir para o aprofundamento das discussões sobre efetividade organizacional ao aproximar abordagens do institucionalismo organizacional, da implementação de políticas e dos estudos sobre *workplace bullying* no contexto das universidades públicas. Ao propor que a efetividade das políticas de prevenção ao assédio moral pode ser influenciada por dinâmicas de implementação simbólica, silêncio organizacional e segurança psicológica, o estudo também busca ampliar a compreensão das tensões existentes entre formalização institucional e operacionalização prática das políticas organizacionais.

Referências

BARRETO, Margarida Maria Silveira. Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações. São Paulo: Educ, 2006.
BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988.
BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.
BRUNSSON, Nils. The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations. Chichester: John Wiley & Sons, 1989.
CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Plano setorial de prevenção e enfrentamento do assédio e da discriminação. Brasília: CGU, 2024.
DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1992.
EDMONDSON, Amy C. The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Hoboken: Wiley, 2019.
EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter; COOPER, Cary L. Bullying and harassment in the workplace: developments in theory, research, and practice. 2. ed. Boca Raton: CRC Press, 2011.
FONSECA, D. D. F. et al. Assédio moral e sexual no serviço público: características e reflexos nos pedidos de remoção em uma instituição de ensino superior da região Norte do Brasil. Revista GUAL, Florianópolis, v. 14, n. 3, p. 68-90, 2021.
FOUCAULT, Michel. Microfísica do poder. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
HIRIGOYEN, Marie-France. Assédio moral: a violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
LAURELL, Asa Cristina; NORIEGA, Mariano. Processo de produção e saúde: trabalho e desgaste operário. São Paulo: Hucitec, 1989.
LEYMANN, Heinz. The content and development of mobbing at work. European Journal of Work and Organizational Psychology, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.
LINHARES, Y.; FONTANA, J.; LAURENTI, C. Protocolos de prevenção e enfrentamento da violência sexual no contexto universitário: uma análise do cenário latino-americano. Saúde e Sociedade, São Paulo, v. 30, n. 1, e200180, 2021.
LIPSKY, Michael. Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services. New York: Russell Sage Foundation, 1980.
MANDUCA, Ana Paula Ribeiro. Dissertações e teses sobre assédio moral no trabalho: uma revisão sobre servidores de instituições públicas de ensino superior. 2023. 85f. Dissertação

(Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná
MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
MORRISON, Elizabeth Wolfe. Employee voice and silence: taking stock a decade later. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 10, p. 79-107, 2023.
NOVO, L. F.; SILVA, G. F. Assédio moral na universidade: ações de prevenção e enfrentamento em instituições públicas do Rio Grande do Sul. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 22., 2023, Assunção. Anais [...]. Assunção: CIGU, 2023.
ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Convenção n.º 190 sobre violência e assédio no mundo do trabalho. Genebra: OIT, 2019.
PATTON, Michael Quinn. Qualitative research and evaluation methods. Thousand Oaks: Sage, 2002.
RIBEIRO, M. B. de Oliveira. Enfrentamento ao assédio nos institutos e universidades brasileiras. 2024. 124f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Minas Gerais.
SALIN, Denise; HOEL, Helge. Organizational risk factors of workplace bullying. In: EINARSEN, Ståle et al. Bullying and harassment in the workplace. 3. ed. Boca Raton: CRC Press, 2020.
SCHEIN, Edgar. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009.
SOUZA, Maria Eduarda de; HEINEN, Luana Renostro. Assédio moral e sexual nas universidades brasileiras: dados de responsabilização em dez anos (2014-2024). Revista Educación Superior y Sociedad, v. 37, n. 1, p. 218-246, 2025.
YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.