



Scientific Electronic Archives

Issue ID: Vol.19 (5), Set/Oct 2026, p. 1-8

DOI: <http://dx.doi.org/10.36560/19520262257>

+ Corresponding author: isis.carneiro@ufr.edu.br

Assédio moral, formação continuada e cultura institucional em instituições públicas de ensino superior: uma abordagem educacional e psicossocial

Moral harassment, continuing education and institutional culture in public higher education institutions: an educational and psychosocial approach

Luiz Fernando Barreto Martins & Isis Juliane Carneiro Pereira

Universidade Federal de Rondonópolis

Resumo. O presente artigo analisa a relação entre assédio moral, formação continuada e cultura institucional em instituições públicas de ensino superior, a partir de uma abordagem educacional e psicossocial. Trata-se de estudo teórico-bibliográfico, de abordagem qualitativa e caráter interpretativo, fundamentado em cinco fontes acadêmicas previamente selecionadas: Soboll (2008), Barreto (2005), Manduca (2022), Gatti (2003) e Borges, Sarmento e Ferreira (2025). Recorre-se ao uso de *apud* sempre que são mobilizados autores trabalhados indiretamente por essas fontes, como Hirigoyen, Leymann, Vygotsky, Espinosa, Sawaia e Ciampa. Parte-se da distinção proposta por Soboll (2008) entre agressões pontuais, assédio organizacional e assédio moral, este último compreendido como violência psicológica processual, pessoalizada, mal-intencionada e agressiva. A partir de Barreto (2005), o fenômeno é examinado como violência sutil, atravessada por sofrimento ético-político, relações de poder e processos de naturalização e banalização. Com Manduca (2022), sustenta-se a necessidade de reconhecimento institucional do assédio moral nas universidades públicas, não redutível à responsabilização individual posterior. Com Gatti (2003), argumenta-se que a formação continuada não pode restringir-se à transmissão de conteúdos, pois a incorporação de conhecimentos depende de processos socioafetivos e culturais, e não apenas cognitivos. Borges, Sarmento e Ferreira (2025) permitem situar a formação, inicial e continuada, como tema de relevância nos debates educacionais contemporâneos. Conclui-se que a prevenção do assédio moral em instituições públicas de ensino superior exige a articulação entre reconhecimento institucional, formação continuada e construção de uma cultura institucional orientada pela dignidade, pela solidariedade e pela responsabilidade coletiva.

Palavras-chave: assédio moral; formação continuada; cultura institucional; instituições públicas de ensino superior; educação.

Abstract. This article analyzes the relationship between moral harassment, continuing education and institutional culture in public higher education institutions, based on an educational and psychosocial approach. It is a theoretical-bibliographic study, of qualitative approach and interpretive character, grounded in five previously selected academic sources: Soboll (2008), Barreto (2005), Manduca (2022), Gatti (2003), and Borges, Sarmento and Ferreira (2025). *Apud* citations are used whenever authors addressed indirectly by these sources are mobilized, such as Hirigoyen, Leymann, Vygotsky, Espinosa, Sawaia and Ciampa. The article draws on the distinction proposed by Soboll (2008) among isolated aggressions, organizational harassment and moral harassment, the latter understood as a processual, personalized, ill-intentioned and aggressive form of psychological violence. Based on Barreto (2005), the phenomenon is examined as a subtle form of violence, marked by ethical-political suffering, power relations and processes of naturalization and trivialization. With Manduca (2022), the article argues for the institutional recognition of moral harassment in public universities, not reducible to subsequent individual accountability. With Gatti (2003), it argues that continuing education cannot be restricted to the transmission of content, since the incorporation of knowledge depends on socio-affective and cultural processes, not only cognitive ones. Borges, Sarmento and Ferreira (2025) allow initial and continuing teacher

education to be situated as a matter of relevance in contemporary educational debates. The article concludes that preventing moral harassment in public higher education institutions requires the articulation of institutional recognition, continuing education and the construction of an institutional culture guided by dignity, solidarity and collective responsibility.

Keywords: moral harassment; continuing education; institutional culture; public higher education institutions; education.

Introdução

A discussão sobre o assédio moral em instituições públicas de ensino superior requer atenção à natureza complexa desses espaços institucionais. Manduca (2022), ao estudar o assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Minas Gerais, teve como objetivo identificar práticas de assédio moral entre servidores e políticas institucionais de prevenção e combate no âmbito da UFMG. A autora concluiu que é importante para a universidade reconhecer o assédio moral como "problema institucional", com vistas à melhoria das condições de trabalho e das práticas de gestão. Essa formulação sustenta a compreensão de que o assédio moral não pode ser tratado apenas como questão individual, pois também se relaciona às condições institucionais em que as relações de trabalho são produzidas.

Barreto (2005), ao desenvolver uma análise epidemiológica e psicossocial do assédio moral no trabalho no Brasil, compreende o fenômeno como violência sutil, atravessada por humilhações, sofrimento, relações de poder e processos de naturalização. A autora conclui que essa modalidade sutil de violência é suscetível de ser "identificada, prevenida e erradicada" do mundo do trabalho na medida em que se dá visibilidade ao fenômeno, se intensificam os laços de solidariedade e se evitam a naturalização e a banalização (Barreto, 2005). Essa perspectiva permite situar o enfrentamento do assédio moral para além da responsabilização posterior, exigindo também práticas institucionais preventivas.

Para Soboll (2008) ao observar a popularização do termo assédio moral, informa que a conceituação tende a sofrer ampliação, razão pela qual a autora diferencia assédio moral, agressões pontuais e assédio organizacional. Para a autora, o assédio moral corresponde a uma situação extrema de agressividade no trabalho, de natureza processual, pessoal e mal-intencionada, marcada por comportamentos ou omissões repetitivos e duradouros, direcionados a alvos escolhidos, com finalidade de destruir, prejudicar, anular ou excluir.

Desta forma, pensar em formação continuada torna-se relevante nesse debate porque mudanças nas práticas institucionais não decorrem automaticamente da transmissão de normas, conceitos ou procedimentos. Gatti (2003) critica a concepção de formação centrada apenas na oferta de conteúdos e no trabalho com a racionalidade individual dos profissionais. Para a autora, os conhecimentos são incorporados, ou não, por meio de processos "não apenas cognitivos, mas socioafetivo e culturais". Essa formulação permite compreender que ações formativas voltadas à

prevenção do assédio moral precisam dialogar com experiências, valores, representações e práticas que constituem a cultura institucional.

Diante disso, este artigo parte do seguinte problema: de que modo a formação continuada, compreendida em perspectiva educacional e psicossocial, pode contribuir para a prevenção do assédio moral e para o fortalecimento de uma cultura institucional ética em instituições públicas de ensino superior?

O objetivo geral é analisar a relação entre assédio moral, formação continuada e cultura institucional em instituições públicas de ensino superior, a partir de uma abordagem educacional e psicossocial. Como objetivos específicos, busca-se: delimitar conceitualmente o assédio moral, com base em Soboll (2008), Barreto (2005) e Manduca (2022); discutir a formação continuada como processo psicossocial e educacional, a partir de Gatti (2003) e de Borges, Sarmento e Ferreira (2025); e refletir sobre a cultura institucional como dimensão de prevenção do assédio moral em instituições públicas de ensino superior.

Para desenvolver essa análise, o artigo está estruturado em sete seções, além desta introdução. A seção 2 apresenta o referencial teórico, articulando as contribuições de Soboll (2008), Barreto (2005), Manduca (2022), Gatti (2003) e Borges, Sarmento e Ferreira (2025) em torno de quatro eixos temáticos: a precisão conceitual do assédio moral, sua dimensão psicossocial, suas especificidades em instituições públicas de ensino superior e a formação continuada como mediação educacional. A seção 3 descreve os procedimentos metodológicos. As seções 4 e 5 discutem, respectivamente, a relação entre cultura institucional, naturalização e prevenção, e a articulação entre assédio moral, formação continuada e cultura institucional. A seção 6 sistematiza contribuições para uma cultura institucional de prevenção. A seção 7 apresenta as considerações finais.

Procedimentos metodológicos

Este artigo caracteriza-se como estudo teórico-bibliográfico, de abordagem qualitativa e caráter interpretativo, fundamentado em fontes acadêmicas previamente selecionadas. A escolha por esse percurso decorre do objetivo de articular conceitos de assédio moral, formação continuada e cultura institucional sem produzir diagnóstico empírico próprio sobre uma instituição específica.

O corpus teórico é constituído por cinco fontes principais, selecionadas por sua representatividade e complementaridade temática. A primeira é Barreto (2005), cuja tese compreende

o assédio moral como violência sutil e analisa suas dimensões epidemiológicas e psicossociais no trabalho no Brasil. A segunda é Soboll (2008), que oferece distinções conceituais entre assédio moral, agressões pontuais e assédio organizacional. A terceira é Manduca (2022), que investiga o assédio moral no trabalho na UFMG e discute políticas institucionais de prevenção e combate. A quarta é Gatti (2003), que analisa a formação continuada de professores em perspectiva psicossocial. A quinta é Borges, Sarmiento e Ferreira (2025), que situam a formação inicial e continuada de professores nos debates contemporâneos sobre políticas educacionais. Em conjunto, essas fontes permitem articular três eixos analíticos, que são: conceitual, psicossocial e educacional, detalhados na seção 5, que orientam tanto a leitura do referencial teórico quanto a discussão desenvolvida ao longo do artigo.

A leitura das cinco fontes foi orientada por categorias analíticas definidas *a priori*, a partir do problema de pesquisa e dos objetivos específicos: (a) conceito de assédio moral e sua distinção frente a fenômenos correlatos; (b) dimensão psicossocial e subjetiva da violência moral no trabalho; (c) especificidades do fenômeno em instituições públicas de ensino superior; e (d) formação continuada como processo psicossocial e educacional. Essas categorias, parte da análise categorial de conteúdo mobilizada partir de Bardin (2016), que orientaram a organização do referencial teórico e a construção da discussão apresentada nas seções seguintes.

A análise desenvolvida é de natureza interpretativa e não pretende generalizar empiricamente a ocorrência de assédio moral em todas as instituições públicas de ensino superior. O recorte adotado permite discutir, com base nas fontes consultadas, como a formação continuada pode ser compreendida como mediação educativa e psicossocial para a construção de uma cultura institucional preventiva.

Contextualização e análise

O referencial teórico deste artigo articula contribuições selecionadas por sua complementaridade temática: a precisão conceitual do assédio moral e sua distinção frente a agressões pontuais e ao assédio organizacional (Soboll, 2008); a dimensão psicossocial da violência moral no trabalho (Barreto, 2005); a especificidade do fenômeno em instituições públicas de ensino superior (Manduca, 2022); e a formação continuada como processo psicossocial e como tema educacional contemporâneo (Gatti, 2003; Borges; Sarmiento; Ferreira, 2025).

Assédio moral: agressões pontuais e assédio organizacional

A compreensão do assédio moral no trabalho exige distinção entre situações de conflito, agressões pontuais, assédio moral e assédio organizacional. Para Soboll (2008), o uso ampliado

do termo pode comprometer sua especificidade, sobretudo quando passa a designar qualquer situação de tensão, divergência ou conflito no trabalho; por isso, a autora reserva a expressão para uma violência psicológica extrema, de natureza "agressiva, processual, pessoal e mal-intencionada", configurada como um conjunto articulado de armadilhas premeditadas, repetitivas e prolongadas, cuja intenção é prejudicar, anular ou excluir um ou alguns alvos escolhidos.

Dessa definição decorrem duas diferenciações centrais. Em relação às agressões pontuais, que são atos ou omissões hostis, praticados de forma descontínua e momentânea, geralmente sem propósito de prejudicar, o assédio moral se distingue pela habitualidade, pelos ataques psicológicos e pela intenção deliberada de prejudicar, anular ou excluir, além da pessoalidade do alvo. Já em relação ao assédio organizacional, é um processo em que a violência se insere nas estruturas, políticas e práticas gerenciais da organização, a diferença está na finalidade: no assédio organizacional, o objetivo é exercer o controle sobre a coletividade e garantir o alcance dos objetivos organizacionais e gerenciais (Soboll, 2008), podendo atingir coletivamente os trabalhadores, ao passo que o assédio moral busca prejudicar e excluir um alvo determinado. Essas duas diferenciações evitam tanto a banalização de qualquer conflito institucional como assédio quanto a diluição do assédio moral em práticas de gestão que, embora abusivas, têm natureza coletiva e não pessoal.

Essa precisão é especialmente relevante para instituições públicas de ensino superior, pois permite analisar tanto relações interpessoais quanto práticas institucionais: a prevenção do assédio moral exige atenção aos comportamentos individuais, mas também às formas de organização do trabalho, aos modos de gestão e às práticas que fragilizam vínculos coletivos, já que "nenhuma profissão está definitivamente imunizado contra a violência, uma vez que sua incidência, frequência e intensidade dependem em grande medida da organização do trabalho" (Khalef, 2003 *apud* Soboll, 2008).

O debate sobre o assédio moral no Brasil consolidou-se a partir das contribuições de Margarida Barreto, Roberto Heloani, Maria Ester de Freitas e Marie-France Hirigoyen, cuja pesquisa e tradução foram marcos importantes para a visibilidade acadêmica e social do tema no país (Hirigoyen, 2000; Barreto, 2000 *apud* Soboll, 2008). No plano conceitual, Hirigoyen compreende o assédio moral como conduta abusiva que atinge a dignidade, a personalidade ou a integridade física ou psíquica de uma pessoa, degradando o ambiente de trabalho (Hirigoyen, 2002 *apud* Soboll, 2008), enquanto Leymann define o *mobbing* como comunicação hostil e sistemática que evolui por fases, do conflito inicial à estigmatização e à

exclusão do trabalhador (Leymann, 1996 *apud* Soboll, 2008).

A partir desses dois elementos, os critérios que ajudam a identificar o assédio moral, como a habitualidade, os ataques psicológicos, a intencionalidade e a pessoalidade, e a compreensão de que a própria organização do trabalho pode favorecer sua ocorrência, percebe-se que a prevenção não deve se limitar à responsabilização individual. Ela precisa alcançar também as práticas institucionais, os modos de gestão e as condições de convivência no ambiente de trabalho.

A dimensão psicossocial do assédio moral

Barreto (2005) amplia a compreensão do assédio moral ao analisá-lo como violência sutil e como fenômeno que envolve múltiplas determinações. A autora afirma que sua pesquisa teve como objetivo aprimorar o conceito de assédio moral e compreender as dimensões da violência moral no Brasil. Para isso, utiliza como referencial a psicologia sócio-histórica de Vygotsky, as contribuições de Espinosa e as categorias analíticas de Bader Burihan Sawaia (Vygotsky; Espinosa; Sawaia *apud* Barreto, 2005).

A partir desse olhar, a autora compreende o sofrimento provocado pelo assédio moral como experiência que ultrapassa a dimensão individual, mobilizando a noção de sofrimento ético-político, elaborada por Sawaia, para compreender emoções, relações de poder, subjetividade e mecanismos de dominação presentes nas relações de trabalho (Sawaia *apud* Barreto, 2005). Assim, o assédio moral é analisado como fenômeno que atinge o sujeito em sua dignidade, sua potência de agir e sua forma de pertencimento ao mundo do trabalho.

Essa dimensão subjetiva não dissocia o sofrimento das condições sociais em que ele é produzido. Ao propor que a prevenção do assédio moral depende do fortalecimento dos laços de solidariedade entre trabalhadores, a autora retoma de Espinosa a ideia de que a conservação do ser é favorecida pela união em torno de um propósito comum:

[os homens] não podem desejar nada mais vantajoso para conservar o seu ser do que estarem todos de tal maneira de acordo em tudo, que as almas e os corpos de todos formem como que uma só alma e um só corpo e que de todos, em conjunto, na medida de suas possibilidades, se esforcem por conservar o seu ser; e que todos em conjunto procurem a utilidade comum a todos (Espinosa, 1999, p. 376 *apud* Barreto, 2005).

Nessa leitura, o enfrentamento do assédio moral não se resume a uma questão técnica ou procedimental: é também uma questão ética e relacional, que depende da recusa coletiva ao silêncio e à tolerância diante de condutas que não deveriam ser toleradas (Barreto, 2005).

A naturalização, portanto, trata-se da dinâmica pela qual atos de assédio são incorporados à rotina institucional como se fossem normais, tornando-se invisíveis tanto para quem sofre quanto para quem testemunha. Assim, evitar a naturalização e a banalização da violência é condição necessária para sua prevenção e erradicação. Essa naturalização é potencializada pelo silêncio das vítimas, frequentemente temerosas de represálias e descrédito, e pela ausência de mecanismos institucionais de acolhimento e responsabilização (Barreto, 2005).

Desse modo, a articulação entre Soboll (2008) e Barreto (2005) permite compreender o assédio moral como fenômeno que exige precisão conceitual e leitura psicossocial. Soboll (2008) contribui para delimitar os critérios de caracterização do assédio moral. Barreto (2005) contribui para compreender sua dimensão subjetiva, social e política. Em conjunto, essas autoras sustentam que o enfrentamento do assédio moral requer tanto clareza conceitual quanto transformação das condições institucionais que favorecem sua naturalização.

Assédio moral em instituições públicas de ensino superior

A análise do assédio moral em instituições públicas de ensino superior deve considerar que esses espaços reúnem diferentes segmentos, vínculos, hierarquias e formas de autoridade acadêmica e administrativa. Essa afirmação deve ser lida com cautela: não se trata de afirmar, sem pesquisa empírica própria, que tais instituições sejam necessariamente mais propensas ao assédio moral, mas de reconhecer que o tema já vem sendo estudado nesse contexto, como demonstra a dissertação de Manduca (2022) sobre a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

A pesquisa reuniu, primeiro, uma revisão de dissertações e teses produzidas entre 2015 e 2020 sobre assédio moral no trabalho com servidores efetivos de instituições públicas de ensino superior e, em seguida, um estudo empírico voltado a identificar a ocorrência do fenômeno entre servidores da UFMG e as ações de prevenção e combate adotadas pela instituição, com base em questionários, entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental em fontes institucionais e sindicais (Manduca, 2022).

Os resultados apontaram que há ocorrência de assédio moral no trabalho na UFMG e que ações de prevenção e combate têm sido realizadas, embora careçam de maior frequência. A autora também identificou semelhanças com pesquisas realizadas em outras instituições públicas de educação superior, permitindo sustentar a relevância do tema sem extrapolar os limites empíricos da própria dissertação.

A conclusão mais importante para este artigo é a que desloca o assédio moral do plano estritamente individual para o plano institucional: é

necessário que a universidade reconheça o assédio moral como "problema institucional" e o trate com o objetivo de melhorar condições de trabalho e práticas de gestão (Manduca, 2022). Essa formulação dialoga diretamente com Soboll (2008), para quem a violência psicológica no trabalho não se explica apenas por características individuais, mas depende, em grande medida, da organização do trabalho.

Com base na literatura consultada, a dissertação também sistematiza estratégias de prevenção, que envolve a sensibilização e conscientização dos trabalhadores, melhoria do clima organizacional, manutenção de cultura organizacional não conivente com práticas de violência, códigos de ética e práticas de liderança compatíveis com o trabalho, e também de combate, como canais de denúncia, medidas disciplinares, apoio psicológico e proteção à vítima (Freitas; Heloani; Barreto, 2013; Tolfo et al., 2016 *apud* Manduca, 2022). Observa-se, contudo, que as ações de combate tendem a ser mais frequentes do que as de prevenção, e que a ausência de posicionamento institucional claro sobre o tema permanece uma das principais fragilidades identificadas.

Esses achados sustentam que a prevenção do assédio moral nas instituições públicas de ensino superior precisa envolver ações permanentes e articuladas entre si, e não apenas iniciativas pontuais de sensibilização ou canais de denúncia isolados, não determinando como diagnóstico universal sobre todas as instituições, mas como decorrência direta da própria conclusão da pesquisa sobre a necessidade de reconhecimento institucional e de ampliação da frequência das ações de prevenção e combate.

A contribuição de Barreto (2005) reforça esse entendimento ao afirmar que o assédio moral deve ser enfrentado por meio da visibilidade, da solidariedade e da recusa à naturalização. A autora conclui que o fenômeno pode ser prevenido quando a violência deixa de ser banalizada e quando os vínculos coletivos são fortalecidos. Essa perspectiva permite compreender que políticas institucionais de prevenção não devem restringir-se à existência formal de normas, pois precisam alcançar os modos de convivência e as práticas cotidianas.

Formação continuada como mediação psicossocial e educacional

A formação continuada pode ser compreendida como mediação educacional relevante para a prevenção do assédio moral quando não se limita à transmissão de informações. Gatti (2003) afirma que muitos programas de formação continuada partem da premissa de que a oferta de conteúdos e o trabalho com a racionalidade dos profissionais seriam suficientes para produzir mudanças em posturas e práticas. A autora considera essa concepção limitada, pois os

conhecimentos não são incorporados apenas por processos cognitivos.

Segundo Gatti (2003), os profissionais estão integrados a grupos sociais de referência, nos quais se constroem valores, representações e modos de ser. Esses elementos filtram os conhecimentos recebidos e interferem em sua incorporação ou rejeição. A autora afirma que os conhecimentos são incorporados, ou não, em função de processos "socioafetivo e culturais". Essa afirmação é central para pensar a formação continuada voltada à prevenção do assédio moral.

A mesma autora ao discutir sobre o Programa de Formação de Professores em Exercício (Proformação), do Ministério da Educação, mostra que as mudanças significativas nas concepções e práticas dos professores-cursistas não decorreram apenas da transmissão de novos conteúdos, mas do entrelaçamento do programa com a ambiência psicossocial e cultural dos participantes. Pois é importante ver os professores "não como seres abstratos, ou essencialmente intelectuais, mas como seres essencialmente sociais, com suas identidades pessoais e profissionais, imersos numa vida grupal na qual partilham uma cultura" (Gatti, 2003).

Assim, transposto para a formação continuada voltada à prevenção do assédio moral, esse achado sugere que ações formativas restritas a palestras, cartilhas ou cursos pontuais de curta duração tendem a produzir efeitos limitados quando não se articulam com a experiência concreta, os vínculos e a cultura dos participantes.

Portanto, ações formativas só tendem a mostrar efetividade quando consideram as condições sociopsicológicas e culturais de existência dos sujeitos em seus espaços de convivência (Gatti, 2003). Essa compreensão permite sustentar que formações voltadas à prevenção do assédio moral precisam dialogar com a experiência concreta dos trabalhadores, com as relações de poder vividas no cotidiano institucional e com as formas de comunicação e gestão presentes na instituição.

Borges, Sarmento e Ferreira (2025) contribuem para situar a formação no campo das políticas educacionais contemporâneas. As autoras afirmam que a formação de professores, inicial e continuada, ocupa "lugar de relevância" nos debates políticos, curriculares e acadêmicos em diversos países (Borges; Sarmento; Ferreira, 2025). Também destacam que desigualdades sociais, dificuldades econômicas e limitações institucionais desafiam a construção de políticas públicas de formação docente comprometidas com uma educação emancipatória (Borges; Sarmento; Ferreira, 2025).

A partir de Borges et al, é possível sustentar que a formação continuada não deve ser considerada dimensão acessória da vida institucional. Embora as autoras trate da formação docente em perspectiva comparada entre Brasil,

Portugal e outros contextos, sua contribuição é pertinente para este artigo porque situa a formação como campo de disputa política, curricular e ética, atravessado inclusive por pressões de ordem neoliberal sobre as políticas educacionais (Borges; Sarmiento; Ferreira, 2025). Assim, quando aplicada à prevenção do assédio moral, a formação continuada pode ser compreendida como prática educativa voltada à transformação das relações institucionais, e não como cumprimento formal de exigência normativa.

Cultura institucional, naturalização e prevenção do assédio moral

A cultura institucional pode ser compreendida, neste artigo, como o conjunto de valores, práticas, discursos, formas de convivência e modos de gestão que orientam a vida cotidiana de uma instituição. Essa noção articula, de modo convergente, as contribuições de Barreto (2005), Soboll (2008), Manduca (2022) e Gatti (2003), ainda que cada uma delas parta de um ângulo distinto: a naturalização da violência, a organização do trabalho, o reconhecimento institucional do problema e os processos de mudança nas representações de grupo, respectivamente.

Como discutido anteriormente, evitar a naturalização e a banalização é, para Barreto (2005), condição para que práticas abusivas não permaneçam no cotidiano institucional como se fossem normais, inevitáveis ou próprias da dinâmica de trabalho. Essa recusa, no entanto, não depende apenas da vontade individual: é também uma questão de organização do trabalho, como sustenta Soboll (2008) ao observar que nenhuma profissão está "definitivamente imunizado contra a violência, uma vez que sua incidência, frequência e intensidade dependem em grande medida da organização do trabalho" (Khalef, 2003 *apud* Soboll, 2008). Naturalização e organização do trabalho revelam-se, assim, duas faces de um mesmo problema: quanto menos a instituição reconhece e nomeia o fenômeno, mais ele se dissolve nas rotinas de gestão e se torna invisível.

É justamente esse reconhecimento que Manduca (2022) coloca no centro de sua conclusão, ao defender que a universidade deve tratar o assédio moral como problema institucional, e não como episódio isolado entre indivíduos. Quando a instituição deixa de reconhecer o problema, de ampliar ações preventivas ou de fortalecer práticas de acolhimento e gestão ética, a violência tende a permanecer invisível ou a ser tratada como conflito estritamente pessoal, o que, novamente, remete à naturalização discutida por Barreto (2005).

Gatti (2003) do ponto de vista da educação, acrescenta a essa discussão um elemento explicativo adicional: se as mudanças em práticas e posturas dependem de representações, valores e cultura de grupo, e não apenas de informação, então a superação da naturalização não se resolve pela simples publicação de normas. Ela depende de

processos formativos capazes de problematizar valores compartilhados, formas de comunicação, práticas de liderança e modos de convivência. Reconhecimento institucional e formação continuada aparecem, assim, como movimentos complementares: um nomeia o problema; o outro cria as condições simbólicas e relacionais para que esse reconhecimento se traduza em mudança efetiva de cultura.

Assédio moral, formação continuada e cultura institucional: uma articulação necessária

A relação entre assédio moral, formação continuada e cultura institucional pode ser organizada em três eixos analíticos. O primeiro eixo é conceitual, pois a prevenção exige que a instituição compreenda o que é assédio moral, diferenciando-o de conflitos pontuais e de práticas organizacionais de violência. Soboll (2008) sustenta essa diferenciação ao caracterizar o assédio moral como processo pessoalizado, repetitivo e intencional, e ao distinguir o assédio organizacional como violência inserida em políticas e práticas de gestão.

O segundo eixo é psicossocial, pois o assédio moral atinge a subjetividade, os afetos, os vínculos e a dignidade dos trabalhadores. Barreto (2005) compreende o assédio moral como violência sutil e relaciona sua análise à psicologia sócio-histórica, à filosofia dos afetos e ao sofrimento ético-político (Vygotsky; Espinosa; Sawaia *apud* Barreto, 2005). Essa perspectiva impede que o assédio moral seja reduzido a um problema técnico ou meramente procedimental.

O terceiro eixo é educacional, pois a transformação das práticas institucionais depende de processos formativos. Gatti (2003) afirma que programas formativos centrados apenas no conteúdo são limitados quando desconsideram representações sociais e culturas de grupo. Assim, a formação continuada pode atuar como mediação entre conhecimento, prática e cultura institucional, desde que seja permanente, situada e sensível às experiências concretas dos sujeitos.

A partir desses três eixos, é possível afirmar que uma política institucional de prevenção ao assédio moral em instituições públicas de ensino superior não deve se limitar à existência de normas ou canais de denúncia. Essa afirmação se apoia em Manduca (2022), quando a autora indica a necessidade de reconhecer o assédio moral como problema institucional, e em Barreto (2005), quando defende a visibilidade e a solidariedade como elementos de enfrentamento. Normas e canais são necessários, mas a prevenção exige também formação continuada e transformação das práticas cotidianas.

A formação continuada, nesse sentido, deve contribuir para que servidores, docentes, gestores e demais sujeitos institucionais reconheçam práticas abusivas, compreendam seus efeitos e reflitam sobre os modos de exercício do

poder. Essa afirmação decorre da compreensão de Gatti (2003) de que mudanças de práticas envolvem processos sociais, culturais e afetivos, e da compreensão de Soboll (2008) de que o assédio moral se relaciona tanto a condutas interpessoais quanto à organização do trabalho.

A cultura institucional de prevenção não significa ausência de conflitos. Soboll (2008) diferencia conflitos e agressões pontuais de assédio moral, o que permite reconhecer que divergências podem existir sem que se convertam em violência psicológica. A prevenção do assédio moral significa impedir que divergências, cobranças ou relações de autoridade sejam transformadas em humilhação, isolamento, perseguição, desqualificação ou constrangimento reiterado.

Assim, a articulação entre assédio moral, formação continuada e cultura institucional situa o tema no campo da Educação. A instituição pública de ensino superior não forma apenas por meio de currículos, disciplinas e projetos acadêmicos. Ela também produz formação pelas relações que legitima, pelas práticas que naturaliza, pelos vínculos que fortalece e pelos modos de convivência que institui.

Contribuições Para Uma Cultura Institucional De Prevenção

Com base nas fontes analisadas, é possível indicar contribuições teóricas para a construção de uma cultura institucional de prevenção do assédio moral em instituições públicas de ensino superior. Essas contribuições não configuram um modelo fechado, mas uma síntese interpretativa que articula precisão conceitual, reconhecimento institucional, dimensão psicossocial, formação continuada e inserção do tema no campo educacional.

A precisão conceitual é o primeiro desses elementos. Ao demonstrar que o assédio moral não deve ser confundido com agressões pontuais, conflitos ou assédio organizacional, Soboll (2008) evita dois riscos simultâneos: que a instituição banalize o conceito, tratando qualquer atrito como assédio, e que, ao contrário, invisibilize práticas reiteradas de violência psicológica sob o rótulo genérico de "conflito". Essa clareza conceitual é pré-condição para qualquer política institucional consistente.

Sobre essa base conceitual assenta-se o reconhecimento institucional do problema, quando a universidade trate o assédio moral como "problema institucional" (Manduca, 2022), e não como desvio de conduta atribuível apenas a indivíduos isolados. Esse reconhecimento desloca o enfrentamento do campo exclusivamente pessoal para o campo das políticas institucionais, das práticas de gestão e das condições de trabalho, deslocamento que, sem a conceitualização anterior, correria o risco de se diluir em generalizações vagas.

A esses dois elementos soma-se a valorização da dimensão psicossocial, desenvolvida por Barreto (2005): o assédio moral envolve

sofrimento, humilhação, subjetividade, relações de poder e naturalização da violência, o que impede que a prevenção seja tratada como mero procedimento administrativo. Reconhecer institucionalmente o problema, nesse sentido, não basta se a instituição não considerar também os efeitos da violência sobre os sujeitos e sobre os vínculos coletivos que sustentam a vida institucional.

É nesse ponto que a formação continuada se revela indispensável. Gatti (2003) demonstra que mudanças em práticas profissionais não decorrem apenas da transmissão de conteúdos, mas de processos capazes de dialogar com representações, valores e culturas de grupo já constituídas. Uma formação orientada por perspectiva psicossocial é, portanto, o que permite traduzir o reconhecimento institucional e a sensibilidade à dimensão psicossocial em mudança efetiva de práticas, e não apenas em discurso institucional.

Articuladas dessa forma, as contribuições revelam uma lógica cumulativa, e não uma simples soma de opiniões: a conceitualização delimita o que é o problema; o reconhecimento institucional o nomeia como tal; a dimensão psicossocial qualifica seus efeitos; e a formação continuada oferece o meio de transformação, sustentando como projeto formativo permanente.

Considerações finais

Este artigo analisou a relação entre assédio moral, formação continuada e cultura institucional em instituições públicas de ensino superior, a partir de uma abordagem educacional e psicossocial. A análise foi construída exclusivamente com base nas fontes previamente selecionadas, sem recorrer a dados empíricos próprios ou a generalizações não sustentadas pelos textos consultados.

O percurso teórico permitiu construir um argumento cumulativo, e não uma justaposição de leituras isoladas. Partindo da precisão conceitual proposta por Soboll (2008), no qual o assédio moral se diferencia de agressões pontuais e do assédio organizacional por sua natureza "processual, pessoalizada, mal-intencionada e agressiva" (Soboll, 2008), foi possível evitar tanto a banalização quanto a diluição do conceito em qualquer situação de tensão institucional. Sobre essa base, Barreto (2005) acrescentou a dimensão subjetiva e política do fenômeno, compreendendo-o como violência sutil atravessada por sofrimento ético-político e relações de poder, processos que, segundo a autora, só se reverterem quando se rompe com o silêncio e se fortalecem os laços de solidariedade.

Esse duplo alicerce conceitual e psicossocial encontrou, em Manduca (2022), sua tradução institucional: reconhecer o assédio moral como "problema institucional" (Manduca, 2022) significa deslocar seu enfrentamento do plano estritamente individual, no qual tende a se esgotar

em responsabilização posterior, e para o plano das políticas, das práticas de gestão e das condições de trabalho. Mas esse reconhecimento, por si só, não transforma a cultura institucional: é a formação continuada, tal como analisada por Gatti (2003), que oferece o mecanismo concreto de mudança, na medida em que os conhecimentos só se incorporam às práticas por meio de processos "não apenas cognitivos, mas socioafetivo e culturais" (Gatti, 2003). Borges, Sarmento e Ferreira (2025), por fim, permitiram situar essa formação não como dimensão acessória, mas como tema que ocupa "lugar de relevância" nos debates educacionais contemporâneos (Borges; Sarmento; Ferreira, 2025), permitindo fazer essa articulação para compreender a prevenção do assédio moral, como um problema de natureza também educacional.

Cabe reconhecer as limitações deste estudo. Por se tratar de pesquisa teórico-bibliográfica, a análise não produziu dados empíricos próprios sobre instituições específicas, e as conclusões aqui apresentadas devem ser lidas como sistematização interpretativa das fontes consultadas, e não como diagnóstico generalizável a toda instituição pública de ensino superior.

Conclui-se que a prevenção do assédio moral em instituições públicas de ensino superior exige articulação entre reconhecimento institucional, formação continuada e cultura de prevenção. A formação continuada não substitui canais de denúncia, acolhimento, apuração ou responsabilização, mas pode contribuir para que normas e procedimentos sejam acompanhados por mudanças nos modos de convivência, gestão e exercício do poder. Assim, a cultura institucional de prevenção depende da capacidade da instituição de transformar o assédio moral em tema visível, discutido, compreendido e enfrentado coletivamente.

Referências

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Assédio moral: a violência sutil - análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil**. 2005. 236 p. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/17370>.
- BORGES, Maria Célia; SARMENTO, Teresa; FERREIRA, Fernando Ilídio da Silva. Apresentação do Dossiê "Políticas de formação de professores no Brasil e Europa na contemporaneidade: desafios, influências e perspectivas". **Revista Educação e Políticas em Debate**, v. 14, n. 2, p. 1-8, mai./ago. 2025. DOI: <https://doi.org/10.14393/REPOD-v14n2a2025-77618>.
- GATTI, Bernardete A. Formação continuada de professores: a questão psicossocial. **Cadernos de Pesquisa**, n. 119, p. 191-204, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742003000200010>.

MANDUCA, Ana Paula Ribeiro. **Assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Minas Gerais**. 2022. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2022. Disponível em: [content](#)

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