

ASSÉDIO MORAL PROVOCADO PELA GESTÃO ESCOLAR: UM DEBATE NECESSÁRIO

Márcia Cristina Moreira de Siqueira

Discente do Mestrado Profissional em Educação Física - PROEF- IFCE

professoramarciaef@gmail.com

Ana Jeysse de Carvalho Cunha

Discente do Mestrado Profissional em Educação Física - PROEF- IFCE

anajeyssec@gmail.com

Pedro Bruno de Lima Rodrigues

Discente do Mestrado Profissional em Educação Física - PROEF- IFCE

brunokn.lima@gmail.com

Rafaela da Silva Rocha

Discente do Mestrado Profissional em Educação Física - PROEF- IFCE

rafaelarocho024@gmail.com

Nivaldo da Rocha Baia Junior

Discente do Mestrado Profissional em Educação Física - PROEF- IFCE

profnivaldoedf@gmail.com

Orientador: Raphael Moreira Martins

Docente do Mestrado Profissional em Educação Física - PROEF- IFCE

raphaell.martins@ifce.edu.br

Área Temática: Saúde mental e o processo de adoecimento no trabalho.

Área de Conhecimento: Ciência da Saúde.

Encontro Científico: CONEXÃO UNIFAMETRO 2025.

RESUMO

Introdução: O assédio moral no ambiente de trabalho caracteriza-se por práticas repetitivas de humilhação, constrangimento ou desvalorização do profissional. No contexto escolar, ele pode ocorrer de forma vertical, envolvendo hierarquia – seja de subordinados para superiores (ascendente) ou de superiores para subordinados (descendente), sendo esta última a mais comum e prejudicial. Também pode manifestar-se horizontalmente, entre colegas de mesmo nível hierárquico. Diante disso, torna-se essencial investigar as práticas de assédio moral atribuídas à gestão escolar, seus impactos e as soluções propostas na literatura. **Objetivo:** Investigar como acontece o assédio moral provocado pela gestão escolar, procurando identificar práticas comuns, seus impactos e possíveis soluções propostas por estudos acadêmicos. **Metodologia:** Foi realizada uma revisão sistemática da literatura através da plataforma google acadêmico das obras publicados no período de 2010 a 2025 sobre o assédio moral no contexto da gestão escolar e a análise de obras clássicas como Hirigoyen (2020); Freitas; Heloani; Barreto (2008). **Resultados:** O estudo revelou que essa forma de violência compromete a saúde mental e as condições de trabalho dos professores, principalmente das mulheres, por meio da desqualificação profissional, sobrecarga, isolamento e retaliação, podendo levar à Síndrome de Burnout. A falta de mecanismos eficazes para combater o problema demanda ações urgentes, como apoio psicológico e fortalecimento de políticas públicas. Apesar dos avanços legislativos que criminalizam o assédio moral, a atuação

sindical ainda enfrenta desafios. Para mitigar esses impactos, campanhas e materiais preventivos vêm sendo implementados, promovendo um ambiente mais saudável para os educadores. **Considerações finais:** Este estudo destaca a necessidade de ampliar o debate sobre o tema e implementar medidas concretas, como capacitação de profissionais, fortalecimento das relações interpessoais, criação de canais de denúncia eficientes e apoio psicológico às vítimas. Somente com ações institucionais efetivas será possível garantir um ambiente escolar mais ético, respeitoso e humanizado..

Palavras-chave: Relações de trabalho; Educação; Saúde Mental.

INTRODUÇÃO

O assédio moral no trabalho é um fenômeno complexo e persistente, caracterizado por práticas sistemáticas de humilhação, constrangimento e desvalorização de um indivíduo, geralmente perpetradas por superiores hierárquicos com o intuito de desestabilizar emocionalmente a vítima e prejudicar seu desempenho profissional (HIRIGOYEN, 2020; BARRETO, 2003). Essas condutas, que envolvem repetição e intencionalidade, produzem efeitos devastadores sobre a autoestima, a saúde mental e as relações interpessoais, configurando-se como uma forma de violência psicológica que, embora silenciosa, deixa marcas profundas (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Na sociedade contemporânea, marcada por transformações nas relações de trabalho e por pressões institucionais crescentes, o assédio moral tornou-se uma questão de relevância pública e acadêmica. Ele ultrapassa a dimensão individual e atinge coletividades, comprometendo o ambiente organizacional e o bem-estar dos trabalhadores (PRISCO, 2012; HIRIGOYEN, 2020). No contexto educacional, esse fenômeno assume contornos específicos, uma vez que a escola é um espaço social de formação e convivência, onde se entrelaçam relações hierárquicas entre gestores, professores e demais profissionais da educação (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Assim, práticas de assédio nesse ambiente podem manifestar-se por meio de exclusão, desqualificação profissional, sobrecarga de tarefas e constrangimentos públicos, afetando tanto o clima institucional quanto o processo pedagógico (SILVA et al., 2019).

A contradição se torna evidente quando se considera que a escola, tradicionalmente concebida como espaço de emancipação e desenvolvimento humano, torna-se cenário de práticas que negam os princípios éticos, democráticos e de valorização do trabalho docente (MARTINS; CORDEIRO; SANTOS, 2024). Essa inversão de sentido, em que o espaço formativo se converte em ambiente de opressão, evidencia uma crise nas relações de poder e

comunicação no interior das instituições educacionais. O assédio moral, nesse contexto, fragiliza os vínculos profissionais, desumaniza as relações e compromete a missão social da escola (BARRETO, 2003; BALENSIEFER, 2015).

Embora as agressões físicas sejam menos frequentes, a violência psicológica se destaca por sua sutileza e por produzir danos profundos e duradouros, muitas vezes invisíveis aos olhos das testemunhas (PRISCO, 2012). Essa forma de violência pode desencadear quadros de ansiedade, depressão, insônia e esgotamento emocional, afetando diretamente a saúde e a produtividade dos docentes (HIRIGOYEN, 2020). A literatura evidencia, ainda, que o assédio moral no ambiente escolar está intimamente relacionado às práticas autoritárias de gestão e ao uso inadequado do poder (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; SILVA et al., 2019).

Diante desse panorama, torna-se essencial compreender de que maneira as dinâmicas de liderança e convivência na escola contribuem para a perpetuação ou mitigação do assédio moral. A investigação sobre esse fenômeno adquire relevância social e científica, uma vez que seus impactos transcendem o campo individual, comprometendo o clima organizacional e a qualidade da educação oferecida (BALENSIEFER, 2015). O interesse em estudar o tema surgiu da observação de situações recorrentes no cotidiano escolar, nas quais a hierarquia e a gestão assumem, por vezes, um caráter coercitivo, gerando sofrimento e adoecimento entre os professores (BARRETO, 2003; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Assim, o presente estudo tem como objetivo compreender o assédio moral no contexto da gestão escolar, buscando identificar suas causas, manifestações e consequências, bem como apontar estratégias de enfrentamento fundamentadas em evidências científicas. Optou-se por uma revisão sistemática da literatura com foco em produções acadêmicas publicadas entre 2010 e 2025, a fim de reunir diferentes perspectivas sobre o fenômeno e subsidiar práticas de gestão mais éticas e humanizadas. A escolha por esse recorte metodológico permite aprofundar a análise sobre a relação entre liderança, poder e condutas abusivas em um espaço central para o desenvolvimento humano e social: a escola (HIRIGOYEN, 2020; SILVA et al., 2019).

Portanto, investigar o assédio moral na gestão escolar é também uma forma de reafirmar o compromisso com a valorização da docência e com a construção de ambientes de trabalho pautados pelo respeito, pela escuta e pela cooperação. Reconhecer, compreender e combater o assédio moral no ambiente educacional é um passo fundamental para fortalecer a cultura democrática e o bem-estar coletivo no espaço escolar (MARTINS; CORDEIRO;

SANTOS, 2024; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

METODOLOGIA

Este trabalho fundamenta-se em uma revisão bibliográfica de referências clássicas e contemporâneas, como as contribuições de Hirigoyen (2020) sobre o conceito de assédio moral e suas nuances, bem como as análises de Freitas; Heloani; Barreto (2008) sobre os impactos do assédio moral em contextos organizacionais. Além disso, estudos específicos sobre o ambiente escolar são considerados para ampliar a compreensão das particularidades do tema nesse cenário. Ademais, a pesquisa se propõe a realizar uma revisão sistemática da literatura por meio da plataforma google acadêmico das obras publicados no período de 2010 a 2025 sobre o assédio moral no contexto da gestão escolar, com foco em identificar práticas comuns, seus impactos e possíveis soluções propostas por estudos acadêmicos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

No estudo "Histórias de vida marcadas por humilhação, assédio moral e adoecimento no trabalho", Schlindwein (2013) apresenta os relatos de três trabalhadoras que, apesar de atuarem em diferentes locais, vivenciaram trajetórias semelhantes, marcadas pelo sofrimento, humilhação e adoecimento no ambiente profissional. As precárias condições de trabalho resultaram em sérios problemas de saúde, como LER/DORT, transtornos depressivos e hipertensão, sem o devido reconhecimento por parte das empresas. Diante desse cenário, essas trabalhadoras resistem à ameaça do desemprego ou da invalidez, buscando, de maneira solitária, garantir seus direitos.

Nessa perspectiva, o início do processo de assédio moral transforma a percepção dos envolvidos sobre a vítima, distorcendo sua imagem e suas ações. . A pressão exercida sobre a vida de vítimas de assédio, no caso os professores assediados tem o poder de distorcer tanto as ações quanto a visão acerca de sua própria identidade. Nesse sentido, Hirigoyen (2020) aponta que uma das consequências para a vítima é começar a duvidar de suas percepções, chegando a questionar se está exagerando nas sensações que vivencia. Foi o caso de uma professora, que passou a questionar sua própria capacidade de interpretar e julgar as situações ao seu redor.

No contexto escolar, o assédio moral pode se manifestar de diversas maneiras, afetando tanto professores quanto outros profissionais da educação. Segundo Freitas; Heloani; Barreto, (2008), uma das formas mais comuns é a desqualificação profissional, na qual a

competência do educador é constantemente questionada, seja por gestores, colegas ou até mesmo por alunos e responsáveis. Essa prática pode incluir críticas excessivas, ironias e exposição vexatória em reuniões ou na sala de aula. Outra forma recorrente é a sobrecarga de trabalho, apontada por Hirigoyen (2020), que ocorre quando o professor recebe atribuições excessivas, prazos impossíveis de cumprir ou tarefas que fogem de sua função original, resultando em exaustão e sofrimento psíquico.

Além disso, destaca-se o isolamento profissional, no qual o docente é excluído de atividades coletivas, reuniões pedagógicas ou processos decisórios da escola, dificultando sua integração no ambiente de trabalho. Outra prática identificada é a retaliação e perseguição, conforme abordado por Barreto (2003), que ocorre quando o profissional sofre represálias por expressar opiniões ou denunciar irregularidades, podendo ser transferido injustificadamente, ter sua progressão de carreira bloqueada ou ser alvo de boatos e difamações.

Ainda que o foco principal do assédio recaia sobre a vítima direta, suas consequências ultrapassam esse limite. Silva et al. (2019) ressaltam que as testemunhas que convivem em ambientes marcados por altos níveis de assédio moral tendem a sofrer com o estresse tanto quanto aqueles que são diretamente atingidos. Esse fenômeno é denominado "assédio passivo", no qual o indivíduo, mesmo não sendo alvo direto da violência, vivencia sofrimento psicológico ao testemunhar as agressões, tornando-se vulnerável a futuros ataques. Assim, o assédio moral não apenas destrói individualidades, mas também corrói o tecido relacional e coletivo do ambiente escolar.

Além disso, foi observado que o assédio pode tornar proporções mais agravantes, Balensiefer (2015) cita em sua pesquisa que o assédio moral pode provocar a Síndrome de Burnout, uma doença ligada a transtornos mentais e do comportamento. O assédio moral é caracterizado como uma violência silenciosa que afeta a integridade psíquica da vítima, sendo um fator desencadeante da Síndrome de Burnout, que se manifesta como esgotamento físico e mental intenso. A pesquisa destacou a necessidade de diagnóstico correto da doença, ainda pouco reconhecida por profissionais da saúde, para garantir a reparação civil, trabalhista ou penal. Além disso, enfatizou a importância da prevenção e da promoção de um ambiente de trabalho saudável. O estudo conclui que a relação entre assédio moral e Burnout ainda necessita de aprofundamento, com mais pesquisas voltadas ao adoecimento docente e à busca por soluções jurídicas e preventivas.

Nesse sentido, o apoio às vítimas de assédio moral no ambiente escolar é uma responsabilidade coletiva que pode envolver diferentes instâncias, como o setor de Recursos

Humanos, chefias imediatas e equipes multidisciplinares compostas por psicólogos e assistentes sociais. É importante reconhecer que existem abordagens mais simples e outras mais complexas para lidar com casos de assédio que possam ocorrer. É dever de todos estar atentos à possibilidade de transformar as dinâmicas de trabalho e a convivência com nossos colegas, buscando construir um ambiente saudável. Mesmo que esse processo comece com pequenas ações, é fundamental lutar por um cotidiano laboral mais respeitoso e humanizado (SILVA ET AL, 2019).

Além do apoio citado acima o autor destaca alguns espaços onde essas vítimas, professores da Educação Básica, podem pedir apoio diante de atos de assédio moral: ouvidorias, sindicatos, delegacia de atendimento especializado à mulher (Deam), ministério do trabalho e emprego e por fim, ministério público.

Do ponto de vista educacional, a prevenção e o enfrentamento do assédio moral exigem um compromisso político-afetivo de toda a comunidade escolar. Promover o bem viver e uma convivência ética entre os profissionais da educação é condição essencial para uma prática pedagógica humanizadora. Como afirmam Martins, Cordeiro e Santos (2024), não é possível construir uma educação sustentada pela sensibilidade crítica se, entre os próprios educadores, não se consolida uma ética do cuidado de si e do outro. Assim, combater o assédio moral é também um ato pedagógico e ético, vinculado à formação de sujeitos críticos e à valorização do trabalho docente.

No âmbito jurídico, o Brasil tem avançado na criminalização do assédio moral como forma de garantir um ambiente de trabalho mais digno e respeitoso. Quanto a penalização dos assediadores podemos ver alguns avanços, pois de acordo com o código penal brasileiro o assédio moral é considerado crime com pena de detenção e multa conforme descrito a seguir:

Art. 146-A. Ofender reiteradamente a dignidade de alguém causando-lhe dano ou sofrimento físico ou mental, no exercício de emprego, cargo ou função. Pena – detenção, de 1 (um) a 2 (dois) anos, e multa, além da pena correspondente à violência. § 1º Somente se procede mediante representação, que será irretratável. § 2º A pena é aumentada em até 1/3 (um terço) se a vítima é menor de 18 (dezoito) anos.

§ 3º Na ocorrência de transação penal, esta deverá ter caráter pedagógico e conscientizador contra o assédio moral.” Art. 3º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Diante disso, podemos constatar que a criminalização do assédio moral no ambiente de trabalho representa um avanço fundamental na garantia dos direitos dos trabalhadores, reforçando a necessidade de um ambiente profissional mais digno e respeitoso. A inclusão desse delito no Código Penal brasileiro demonstra a gravidade do problema e a importância de medidas punitivas para desestimular tais condutas. No entanto, para que a legislação seja

realmente eficaz, é essencial que haja fiscalização rigorosa, maior conscientização e incentivo às denúncias. O enfrentamento do assédio moral exige um esforço coletivo, envolvendo empregadores, sindicatos e a sociedade, para que se promova uma cultura organizacional baseada no respeito, na ética e na valorização humana, assegurando que os trabalhadores sejam protegidos e que os responsáveis por essas práticas sejam devidamente responsabilizados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O enfrentamento do assédio moral no ambiente escolar requer ações efetivas no âmbito individual e institucional. Gestores e políticas educacionais devem promover ambientes saudáveis e respeitosos, adotando medidas preventivas, como capacitação de profissionais, fortalecimento das relações interpessoais e criação de canais de denúncia acessíveis. O apoio psicológico às vítimas e a responsabilização dos agressores são passos essenciais para combater essa prática e assegurar que a escola seja, de fato, espaço de aprendizado, respeito e valorização dos profissionais da educação.

É necessário adotar medidas de prevenção, com programas de sensibilização que envolvam não apenas a equipe pedagógica, mas também a gestão escolar, sindicatos e conselhos de educação. Essas iniciativas contribuem para consolidar uma cultura institucional pautada na ética, no respeito e no bem-estar coletivo.

Este estudo evidencia a importância de ampliar o debate sobre o assédio moral nas instituições de ensino, assim como a implementação de medidas concretas que favoreçam a transformação cultural. Investir em pesquisas que analisem os impactos a longo prazo dessa violência e a eficácia das estratégias de prevenção é fundamental. Apenas por meio do compromisso coletivo e da atuação integrada de gestores, educadores e comunidade escolar será possível construir um ambiente educacional mais ético, saudável e humanizado.

REFERÊNCIAS

BALENSIEFER, D. A. Assédio moral a professores e a síndrome de Burnout: implicações jurídicas no âmbito trabalhista. 2015. Monografia (Graduação em Direito) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015.

BARRETO, M. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: Editora EDUC, 2003.

FREITAS, E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage, 2008.

HIRIGOYEN, M. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 15. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2020.

MARTINS, R. M.; CORDEIRO, L. L. B.; SANTOS, R. V. Por uma educação física escolar crítica comprometida com a sensibilidade humana. **MOMENTO - DIÁLOGOS EM EDUCAÇÃO**, v. 33, p. 139-162, 2024.

PRISCO, C. M. F. “Tu não está ali, tu não existe”: violência psicológica e assédio moral vertical ascendente com docentes de ensino público. 2012. 172 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e Institucional) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

SCHLINDWEIN, V. L. D. C. Histórias de vida marcadas por humilhação, assédio moral e adoecimento no trabalho. *Psicologia & Sociedade*, v. 25, n. 2, p. 430-439, 2013.

SILVA, A. K. L. da; MARINHO, M. I. D.; MACHADO, L. S. da S. X.; QUEIROZ, J. L. Fe. de; JUCÁ, R. M. do N. Assédio moral no trabalho: do enfrentamento individual ao coletivo. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 44, e22, 2019.