

ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DA REGIÃO AMAZÔNICA

Raone Holanda Da Cruz - Universidade Federal de Rondônia - UNIR

Marlene Valerio Dos Santos Arenas - Universidade Federal de Rondônia - UNIR

Resumo

O assédio moral no trabalho é um fenômeno tão antigo quanto o próprio trabalho e está muito presente nas organizações de modo geral, sendo uma violência que degrada o ambiente laboral, contrariando o 8º objetivo da Agenda 2030 proposta pela Organização das Nações Unidas (ONU) que visa promover o trabalho decente. Nesse sentido, o presente estudo objetivou mapear as situações hostis ocorridas no ambiente laboral dos servidores públicos de uma universidade federal brasileira, localizada na região amazônica, no intuito de propor ações preventivas contra essa violência. Para tanto, utilizou-se para a coleta de dados um questionário online, encaminhado por e-mail para cerca de 1248 servidores docentes e técnicos-administrativos. Como resultados, constatou-se que dos 249 respondentes, 32,53% declararam se identificarem assediados, em uma escala de frequência que varia entre de vez em quando a diariamente. A maioria (44,44%) das agressões originou-se de mais de uma direção, e foram perpetradas tanto homens como mulheres (43,21%). As principais consequências psíquicas levantadas foram: depressão e ansiedade aumentada e dentre as consequências físicas com mais destaque, constam: cardiopatias e hipertensão.

Palavras-chave: Assédio moral no trabalho. Administração Públicas. Universidade Federal. Servidor Público.

Abstract

Workplace bullying is a phenomenon as old as work itself and is very present in organizations in general, being a form of violence that degrades the work environment, contradicting the 8th objective of the 2030 Agenda proposed by the United Nations (UN) that aims to promote decent work. In this sense, this study aimed to map the hostile situations that occurred in the work environment of public servants of a Brazilian federal university, located in the Amazon region, in order to propose preventive actions against this violence. To this end, an online questionnaire was used to collect data, sent by email to approximately 1,248 teaching and technical-administrative staff. As a result, it was found that of the 249 respondents, 32.53% declared that they identified themselves as harassed, on a frequency scale that varied from once in a while to daily. The majority (44.44%) of the aggressions originated from more than one direction, and were perpetrated by both men and women (43.21%). The main psychological consequences raised were: depression and increased anxiety and among the most prominent physical consequences are: heart disease and hypertension.

Keywords: Workplace bullying. Public Administration. Federal University. Public Servant.

ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DA REGIÃO AMAZÔNICA

WORKPLACE MORAL HARASSMENT AT A FEDERAL UNIVERSITY IN THE AMAZON REGION

Resumo: O assédio moral no trabalho é um fenômeno tão antigo quanto o próprio trabalho e está muito presente nas organizações de modo geral, sendo uma violência que degrada o ambiente laboral, relacionando-se com a cultura organizacional e o modo de organização do trabalho, além de contrariar o 8º objetivo da Agenda 2030 proposta pela Organização das Nações Unidas (ONU) que visa promover o trabalho decente. Nesse sentido, o presente estudo objetivou mapear as situações hostis ocorridas no ambiente laboral dos servidores públicos de uma universidade federal brasileira, localizada na região amazônica, caracterizando os casos de assédio moral, tipos, formas, frequência, duração e as consequências para as vítimas, no intuito de propor ações preventivas contra essa violência. A presente pesquisa possui abordagem quanti-qualitativa e para a coleta de dados usou-se um questionário online, encaminhado por e-mail para cerca de 1248 servidores docentes e técnicos-administrativos. Para análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977) e estatística descritiva. Como resultados, constatou-se que dos 249 respondentes, 32,53% declararam se identificarem assediados, em uma escala de frequência que varia entre de vez em quando a diariamente. A maioria (44,44%) das agressões originou-se de mais de uma direção, e foram perpetradas tanto homens como mulheres (43,21%). As principais consequências psíquicas levantadas foram: depressão e ansiedade aumentada e dentre as consequências físicas com mais destaque, constam: cardiopatias e hipertensão.

Palavras-Chave: Assédio moral no trabalho. Administração Públicas. Universidade Federal. Servidor Público.

Abstract: Workplace bullying is a phenomenon as old as work itself and is very present in organizations in general. It is a form of violence that degrades the work environment, is related to the organizational culture and the way work is organized, in addition to contradicting the 8th objective of the 2030 Agenda proposed by the United Nations (UN) which aims to promote decent work. In this sense, the present study aimed to map the hostile situations that occurred in the work environment of public servants of a Brazilian federal university, located in the Amazon region, characterizing the cases of workplace bullying, types, forms, frequency, duration and consequences for the victims, in order to propose preventive actions against this violence. This research has a quantitative and qualitative approach and for data collection an online questionnaire was used, sent by email to approximately 1,248 teaching and technical-administrative staff. For data analysis, Bardin's (1977) content analysis technique and descriptive statistics were used. As a result, it was found that of the 249 respondents, 32.53%, stated that they identified themselves as being harassed, on a frequency scale that varied from once in a while to daily. The majority (44.44%) of the attacks originated from more than one direction, and were perpetrated by both men and women (43.21%). The main psychological consequences identified were: depression and increased anxiety, and among the most prominent physical consequences were: heart disease and hypertension.

Keywords: Workplace bullying. Public Administration. Federal University. Public Servant.

1 INTRODUÇÃO

A nova organização do trabalho baseada no individualismo e no aumento exacerbado da competitividade e busca pela produtividade pode gerar um ambiente laboral hostil com muitas disputas internas e uma maior incidência de violências relacionadas ao trabalho como o assédio moral. Na administração pública, o assédio moral no trabalho é ainda mais grave, tendo em

vista que a vítima tende a aguentar a violência por um longo período, em virtude da estabilidade funcional, agravando os efeitos das agressões na sua saúde (Freitas; Heloani; Barreto, 2008).

Nesse sentido, este artigo que é parte de uma pesquisa de dissertação, visou mapear as situações hostis ocorridas no ambiente laboral dos servidores públicos de uma universidade federal brasileira, localizada na região amazônica, caracterizando os casos de assédio moral, tipos, formas, frequência, duração e as consequências para as vítimas, no intuito de propor ações preventivas contra essa violência.

O presente estudo justifica-se, uma vez que vai ao encontro de alguns dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), como: a) o objetivo 3 que busca assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todas e todos; b) o objetivo 8 que visa promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos e c) o objetivo 16 que tem a finalidade de promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

Além deste tópico introdutório, no tópico dois (referencial teórico), consta os principais conceitos sobre o tema assédio moral no trabalho; no tópico três (metodologia) explana-se o método utilizado para a concretização deste estudo; no tópico quatro (resultados e discussões) encontram-se os resultados alcançados; na seção cinco, as considerações finais e por fim, apresenta-se a bibliografia utilizada na pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico são apresentados os conceitos basilares deste estudo, como assédio moral no trabalho, sua origem, terminologias, tipologias (direções), e suas consequências para o trabalhador, organização e sociedade.

2.1 Assédio moral no trabalho: sua origem, terminologias e conceitos

De acordo com Beswick, Gore e Palferman (2006) a violência laboral, ou assédio moral no trabalho, possui inúmeras terminologias, como *bullying*, *mobbing*, assédio, assédio moral, terror psicológico, psicoterror, abuso emocional, comportamentos hostis, agressão no local de trabalho e/ou comportamentos aversivo, sendo que cada país utiliza um termo diferente, “*harcèlement moral*” na França, “*ijime*” no Japão, “*mobbing*” nos Estados Unidos, “*bullying*”

na Inglaterra e em países nórdicos, enquanto no Brasil chama-se assédio moral (Hirigoyen, 2005, 2006).

O termo *mobbing*, originou-se no contexto etológico, sendo posteriormente utilizado em 1972, pelo médico sueco Peter Paul Heinemann, em seus estudos, para descrever um comportamento altamente destrutivo de pequenos grupos de crianças, dirigido, na maioria dos casos, contra uma única criança, quando então somente em 1980, tornou-se popular pelo alemão médico psicólogo do trabalho Heinz Leymann (Guimarães; Rimoli, 2006; Heloani, 2010).

Heinz Leymann, definiu *mobbing* como o processo em que o sujeito é marcado para ser excluído, perseguido e agredido por um indivíduo ou um grupo no local de trabalho. Heloani e Barreto (2018, p. 53) definem o assédio moral como:

“uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no meio ambiente laboral, cuja causalidade se relaciona com as formas de organizar o trabalho e a cultura organizacional, que visa humilhar e desqualificar um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional”.

Nesse sentido, para a ocorrência do fenômeno assédio moral no trabalho são necessários alguns elementos como a intencionalidade, direcionalidade, duração e frequência, sendo que essa violência se relaciona com as formas de organização do trabalho e a cultura organizacional.

2.1.2 Assédio moral no trabalho: suas características

No que diz respeito à intencionalidade, pode-se afirmar que a violência no ambiente de trabalho não ocorre apenas por atos isolados de grosseria, nervosismo ou mau humor, aos quais todos estão sujeitos, nesse sentido, o assédio moral se distingue por ser uma violência insidiosa e destrutiva, que se repete continuamente com a intenção de minar psicologicamente a vítima (Hirigoyen, 2006).

Em relação à direcionalidade, segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008) e Soboll (2008) as ações hostis não são direcionadas a um grupo de pessoas, mas a uma pessoa em específico, apesar de que é possível que mais de uma pessoa de um mesmo grupo possa ser alvo das agressões mutuamente, mas o processo é direcionado e pessoal.

No tocante à duração e frequência, para a situação hostil para ser considerada assédio moral, deve apresentar uma frequência de no mínimo uma vez por semana e um período de duração de no mínimo seis meses (Leymann, 1996).

2.1.3 Direções do assédio moral

Hirigoyen (2006) pontua que o assédio moral pode assumir diferentes direções (descendente/vertical, horizontal, ascendente e misto), segundo a autora, o assédio descendente é aquele em que a ação é proveniente de um superior hierárquico; o assédio horizontal, é aquele em que o trabalhador é atacado por um colega com o mesmo nível hierárquico; o assédio ascendente, é aquele que ocorre quando uma pessoa de nível hierárquico superior na organização é agredida por um ou vários subordinados e por fim o assédio moral misto, é aquele, quando a vítima é atingida a partir de diversos agressores, como colegas e superior hierárquico.

2.1.4 Consequências do assédio moral

A vítima é afetada na sua personalidade, identidade e autoestima, com consequências que podem impactar as esferas psíquica, social, profissional, familiar e afetiva do indivíduo (Freitas, 2007). A seguir são apresentados os principais danos físicos e psíquicos causados na saúde da vítima.

Quadro 1 - Consequências do assédio moral na saúde física e psíquica da vítima

Efeitos na saúde física	
<ul style="list-style-type: none">▪ Aumento da pressão arterial▪ Cefaleia (dores de cabeça)▪ Consumo excessivo de álcool, tabaco e demais▪ Diminuição de energia▪ Dispneia (falta de ar)▪ Distúrbios digestivos▪ Dores generalizadas e esporádicas	<ul style="list-style-type: none">▪ Dores no peito, pescoço e/ou nas costas▪ Enjoos▪ Falta de apetite▪ Palpitações▪ Suicídio▪ Tensões musculares▪ Tonturas▪ Fadiga adrenal
Efeitos na saúde psíquica	
<ul style="list-style-type: none">▪ Alteração do sono▪ Descontentamento com o trabalho▪ Deterioração e/ou abandono de relações pessoais▪ Dificuldade de se concentrar▪ Insegurança▪ Manifestações depressivas▪ Medo do agressor▪ Motivação comprometida▪ Paranoia▪ Raiva/ irritabilidade	<ul style="list-style-type: none">▪ Sensação de inutilidade▪ Transtornos de estresse pós-traumático (PTSD)▪ Vontade de chorar por tudo▪ Vontade de ficar só▪ Vontade de vingar-se▪ Constrangimento▪ Sentimento de humilhação▪ Sentimento de incapacidade e impotência▪ Perda de autoestima

Fonte: Adaptado de Nunes (2016), Arenas (2013), Hoel, Sparks e Cooper (2001), Keashly e Jagatic (2003) e Barreto (2003).

Para Freitas, Heloani e Barreto (2008) tanto a organização como a sociedade de modo geral, também são afetadas. No que tange as consequências para a organização, pode-se citar: o afastamento de pessoal por doenças e acidentes de trabalho, elevação de absenteísmo e turnover (rotatividade) com custos de reposição, queda de produtividade e da qualidade do clima de trabalho, desmotivação por contágio e enfraquecimento da adesão ao projeto organizacional, dentre outras.

Em relação as consequências para a sociedade, pode-se listar: aumento das despesas médicas e benefícios previdenciário, perdas do investimento social em educação e formação profissional, aumento dos índices de suicídios, aumento dos custos de processos judiciais e consequentemente a sobrecarga do sistema judiciário.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem abordagem quanti-qualitativa que segundo Creswell (2007) combina os métodos predeterminados das pesquisas quantitativas com métodos emergentes das qualitativas, bem como questões abertas e fechadas, com formas variadas de dados e assim, abarcando todas as possibilidades, com a inclusão de análises estatísticas e análises textuais.

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário online (Negative Acts Questionnaire - NAQ-R), mundialmente validado, desenvolvido por Einarsen, Raknes e Matthiesen na Noruega em 1994 e revisado em 2001.

O questionário comumente utilizado em estudos anteriores sobre assédio moral no trabalho, como de Nunes (2011) e Arenas (2013), foi adaptado, assim como feito o seu pré-teste, tendo em vista as características da população pesquisada.

O instrumento de coleta de dados foi encaminhado por e-mail institucional para todos os servidores docentes e técnicos-administrativos da universidade (cerca de 1.248 trabalhadores - 814 docentes permanentes e 434 técnicos-administrativos), sendo disponibilizado, entre outubro a dezembro de 2024.

Empregou-se para o presente estudo, uma amostra probabilística estimada de 294 respondentes, com nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%, no entanto, apesar da acessibilidade à população pesquisada, após a aplicação do questionário, foram obtidas um total de 254 respostas, destas 249 válidas, tendo em vista que cinco respondentes recusaram participar da pesquisa.

Dessa forma, a presente pesquisa apresentou erro amostral de 5,49%, sendo utilizada a estatística descritiva para a análise dos dados quantitativos e análise de Bardin (1977) para a análise dos dados qualitativos.

Ressalta-se que neste estudo, foram adotados todos os critérios éticos necessários para a sua concretização, como a aprovação pelo Comitê de Ética da instituição, tanto do projeto de pesquisa como do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE utilizado e apresentado aos respondentes.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nos subtópicos seguintes são apresentados, primeiramente uma descrição do perfil dos servidores respondentes da pesquisa (gênero, idade e etnia) e dos seus dados contratuais (vínculo com a instituição e tempo de serviço) e posteriormente, descritos os resultados dos dados coletados por meio do questionário online.

4.1 Perfil e dados contratuais dos respondentes da pesquisa

Na tabela 1 a seguir são apresentadas as informações essenciais na identificação das características sobre os pesquisados a fim de relacioná-las ao fenômeno de estudo.

Tabela 1 – Perfil e dados contratuais dos respondentes da pesquisa

PERFIL DOS RESPONDENTES		
	Frequência	Porcentagem (%)
GÊNERO		
Feminino	131	52,61
Masculino	116	46,59
Não-binário	01	0,40
Preferiu não responder	01	0,40
IDADE		
40-44 anos	50	20,08
35-39 anos	46	18,47
50-55 anos	41	16,47
Acima de 56 anos	38	15,26
45-49 anos	37	14,86
30-34 anos	27	10,84
24-29 anos	09	3,61
Preferiu não responder	01	0,40
ETNIA		
Branca	127	51,00
Parda	101	40,56
Afrodescendente	12	4,82
Preferiu não responder	06	2,41
Asiática	02	0,80
Indígena	01	0,40
DADOS CONTRATUAIS		
VÍNCULO COM A INSTITUIÇÃO		

Servidor Docente efetivado	129	51,81
Técnico-administrativo - classe E (nível superior)	63	25,30
Técnico-administrativo - classe C/D (nível médio)	52	20,88
Servidor Docente substituto	5	2,01
TEMPO QUE TRABALHA NA INSTITUIÇÃO		
de 10 a 15 anos	71	28,51
de 5 a 10 anos	65	26,10
de 15 a 20 anos	36	14,46
Menos de 3 anos	33	13,25
de 3 a 5 anos	18	7,23
de 20 a 30 anos	16	6,43

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Dos 249 respondentes, a maioria são do sexo feminino (52,61%) seguido do sexo masculino (46,59%) e encontra-se na faixa etária de idade de 40 a 44 anos, bem como, declararam pertencer a etnia branca (51%) e parda (40,56%). Em relação aos dados contratuais, a maioria, 53,82% são docentes (efetivos e substitutos), e 46,18% são técnicos-administrativos, sendo que a maior parte, 28,51% trabalham na instituição de 10 a 15 anos e, 26,10% de 5 a 10 anos, enquanto 13,25% de servidores têm menos de três anos, ou seja, se encontram em período de estágio probatório.

4.2 Identificação das vítimas de assédio moral

Na tabela 2 a seguir consta as respostas referente à questão presente no instrumento de coleta de dados, que buscava verificar se o pesquisado se identificava como vítima de assédio moral nos últimos 6 meses, após apresentar ao respondente um conceito do termo assédio moral no trabalho.

Tabela 2 - Frequência dos atos e comportamentos hostis

Sofreu/sofre assédio	Frequência	Porcentagem (%)
Não	168	67,47
Sim, muito raramente	36	14,46
Sim, de vez em quando	31	12,45
Sim, várias vezes por semana	09	3,61
Sim, diariamente	05	2,01
Total	249	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Dos 249 respondentes, 81 servidores se identificaram como vítimas de assédio moral nos últimos 06 meses, correspondendo a 32,53% (81) dos pesquisados, enquanto a maioria, 67,47% (168) afirmou não serem vítimas. A maioria dos 81 servidores assediados, ou seja, 67

sofreram agressões de maneira menos constante (de vez em quando e mensalmente) enquanto 14 sofreram agressões de maneira mais intensa (semanalmente e diariamente).

Dos 67 servidores assediados, de vez em quando e mensalmente, a maioria são docentes, ou seja, 38 servidores, enquanto 29 são técnicos-administrativos. Em seus estudos, Vieira (2019) também constatou que dos 76 servidores assediados de uma universidade pública a maioria 60,53% eram servidores docentes e 39,47% eram técnico-administrativos.

Nesta pesquisa, dos 29 servidores técnicos-administrativos assediados, a maioria (16) é da classe C/D, ou seja, possuem cargos de nível médio, enquanto 13 servidores, é da classe E, ou seja, possuem cargo de nível superior.

O servidor técnico-administrativo assistente em administração da universidade, devido possuir competências diversificadas e mais generalistas, podem atuar em diferentes setores e com diversas funções, nesse sentido esses dados corroboram com Hirigoyen (2006), pois segundo a autora, o assédio moral é mais comum nas profissões em que a tarefa é difícil de definir, ou seja que permitem uma certa elasticidade.

Em relação, aos 14 servidores assediados, diariamente e semanalmente, todos são docentes efetivados. Dessa forma, nesta pesquisa os servidores docentes, mostraram-se mais expostos à violência, corroborando para os estudos de Rodrigues e Freitas (2014), pois segundo as autoras, a multiplicidade de papéis exercidos pelo docente e a frequência de suas interações pessoais (inerente ao exercício de suas funções) acabam ampliando as chances de que o assédio moral ocorra.

Em relação ao gênero, dos 81 servidores assediados, a maioria, 53,09% é do gênero feminino contra 46,91% do gênero masculino. Os dados corroboram com Hirigoyen (2006), segundo a autora, além das mulheres serem as vítimas mais frequentes, são atacadas de maneira diferente dos homens, com o uso de conotações machistas e/ou sexistas, nos seus estudos encontrou uma clara diferença entre a distribuição dos gêneros - 70% de mulheres contra 30% de homens -, sendo que esses tipos de porcentagens dependem do contexto sociocultural de cada país.

Constatou-se que dos servidores assediados (81), 28 trabalhadores possuem entre 10 e 15 anos de serviço (35%), 19 trabalhadores, de 5 a 10 anos (23%), 13 trabalhadores de 15 a 20 anos (16%), 8 trabalhadores de 3 a 5 anos (10%), 6 trabalhadores de 20 a 30 anos (7%), 5 trabalhadores menos de 3 anos (6%) e 2 trabalhadores mais de 30 anos (2%). Os dados corroboram com os estudos de Hirigoyen (2006), pois segundo a autora o assédio moral atingiria de maneira mais fortemente as pessoas que têm mais tempo de casa ou que têm estabilidade no emprego.

4.2.1 Assédio por preconceito

Em relação as situações de violência sofridas pelos 81 servidores assediados, a maioria (55,56%) dos casos de assédio moral que ocorreram/ocorrem na instituição, não envolveram nenhum tipo de preconceito em razão de ideologia política, religião, orientação sexual, gênero ou etnia, enquanto 44,44%, dos casos envolveram discriminações. Na tabela 3 a seguir são apresentadas, os tipos de preconceitos identificados nas respostas mencionadas pelos pesquisados.

Tabela 3 - Tipos de preconceitos identificados

Tipo de preconceito	Frequência	Porcentagem (%)
Gênero	9	31,00
Ideologia política	5	17,00
Outros	5	17,00
Religião	4	14,00
Etarismo	2	7,00
Orientação sexual	2	7,00
Etnia	1	4,00
Xenofobia	1	3,00
Total	29	100

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Das 27 respostas obtidas, foram identificados sete tipos de categorias de discriminação, sendo que dois respondentes mencionaram mais de uma categoria. As discriminações com maior frequência foram: gênero (31%) seguido por ideologia política (17%) e religião (14%). Em “Outros” constam as situações nas quais os respondentes não detalharam o tipo de preconceito sofrido.

A seguir serão apresentadas algumas das respostas daqueles que sofreram algum tipo de preconceito e optaram por comentar a situação. Dentre as respostas obtidas, o pesquisado P196 mencionou ser atacado com piadas em relação a sua crença religiosa, enquanto os pesquisados P26 e P126 são agredidos devido a sua orientação sexual com uso de boatos e/ou maldizeres.

Por incrível que pareça, sou motivo de piada por ser evangélica (P196).

Sou heterossexual, mas já sofri insinuações para tomarem cuidado porque seria homossexual (P26).

Devido a minha sexualidade, a relação que mantenho com estudantes foi colocada sob judice e alvo de suspeição sem que houvesse qualquer base material para isso (P126).

As respostas mencionadas pelos pesquisados corroboram com Hirigoyen (2006) uma vez que para esta autora, todo assédio é em si discriminatório, uma vez que ratifica a recusa de uma diferença ou uma particularidade da pessoa, além disso, no caso dos homens, para que sofram ataques à sua identidade sexual, basta que não participem das brincadeiras obscenas do grupo ou que sejam um pouco diferentes.

Dentre as respostas constam também os relatos das servidoras assediadas devido serem do gênero feminino, com ataques como a interrupção da fala, usurpação de ideias, atribuição de tarefas inferiores às suas competências e críticas relacionadas a direitos, como a licença para tratamento de saúde do filho.

Pelo fato de ser mulher, fui colocada em condições de inferioridade, manipulação, gaslighting, infantilização, e me foram atribuídas funções inferiores à minha ocupação naquele momento, em que era vice coordenadora de um programa de pós-graduação (P71).

Em muitos casos, com ausência justificada para tratamento de saúde do filho ainda bebê, a pessoa enviava fotos e mensagens ao chefe reclamando da ausência e da desorganização no ambiente. Em momentos presenciais, fazia piadas com relação a saúde do filho, na frente de alunos (P87).

Gênero. Homens falam por cima das minhas falas ou tomam ideias como suas após serem apresentadas (P164).

As respostas obtidas, corroboram com o que Hirigoyen (2006) afirma, pois segundo a autora as mulheres são simplesmente colocadas à margem ou assediadas e impedidas de trabalhar unicamente pelo simples fato de ser mulheres, além disso as mães criando filhos sozinhas, trabalhadores em situação precária que têm, mais que outros, medo de perder o emprego, e que não fazem parte de nenhuma rede de solidariedade, são vítimas fáceis.

4.3 Identificação dos agressores

Segundo Hirigoyen (2005, 2006) e Freitas, Heloani e Barreto (2008), a maior parte das agressões têm sua origem dos superiores hierárquicos. Neste estudo, os resultados diferem da literatura, pois dos 81 servidores assediados, 19,75% originou-se de chefias (16), 44,44% das agressões possuem mais de uma direção (36), 30,86% foram causadas por colegas de mesma hierarquia (25), 3,70% por subordinados (03), enquanto 1,23% por pessoas externas à organização (1).

Neste estudo, dos 36 casos de assédios mistos encontrados, a maioria foram causados por colegas e chefias (22) e somente 3 casos não contaram com a participação do chefe. Nesse sentido, os dados corroboram com Hirigoyen (2006, p. 114), pois segundo a autora, “(...) é raro

um assédio horizontal duradouro não ser vivido, depois de algum tempo, como assédio vertical descendente, em virtude da chefia ou do superior hierárquico. É ou se torna, portanto, cúmplice”.

A maioria das agressões foram perpetradas por homens e mulheres (43,21%), seguido somente por homens (32,10%) e por último, somente por mulheres (24,69%). Wismann (2022), em seus estudos com técnicos-administrativos de uma universidade federal, também constatou que o assédio é praticado na sua maioria por homens e mulheres (54,7%).

Nesta pesquisa, dos 81 assédios cometidos, a maioria, 37,04% envolveram apenas duas pessoas (30), seguido de 20,99% que envolveu somente uma pessoa (17), 18,52% que contou com mais de 5 pessoas (15), 12,35% que envolveram 3 pessoas (10) e 11,11% que envolveram 4 pessoas nas situações hostis (09). Os ataques em grupo costumam ocorrer, porque segundo Freitas (2001) determinados grupos tendem a nivelar os indivíduos e a não suportar as diferenças, como por exemplo, mulheres em grupo de homens e homens em grupo de mulheres.

4.4 Comentário/Formalização da violência e Casos conhecidos

Dos 81 servidores assediados, a maioria, ou seja, 65 respondentes (80%) comentaram a violência, contra 15 (19%) que não comentaram e apenas um (1%) dos pesquisados preferiu não responder. As seguir são apresentadas as principais respostas do porquê comentaram.

Como forma de desabafo (P8).

Para me amparar em uma rede de apoio (P71).

No intuito de buscar ajuda (P183).

Para que observem outra ocorrência do fato e que ajudem a denunciar, e para que todos saibam que isso afeta, em todos os sentidos, uma pessoa (P87).

Por passarem o mesmo que eu com as mesmas pessoas (P196).

Com colegas de trabalho para não permitir que acontecesse com eles (P121).

De acordo com Hirigoyen (2006) e Nunes e Tolfo (2013) a busca dos colegas, por parte da vítima, objetiva o auxílio e a procura por orientação frente às situações vivenciadas, de modo a possibilitar o desenvolvimento de alguma ação para coibir e/ou denunciar as práticas hostis e como uma maneira de alertar os demais. A seguir serão apresentadas algumas respostas daqueles servidores que não comentaram a situação de assédio vivenciada no ambiente de trabalho.

Não foi comentado por medo de exoneração (P21).

Por medo de represália (P22).

Por autopreservação (P53).

Por medo de perseguição (P198).

As respostas corroboram com Hirigoyen (2006), segundo a autora, o mundo do trabalho se parece às vezes, como uma verdadeira selva, onde o normal é se viver com medo e angústia, sendo que a vergonha, a insegurança e/ou o medo são justificativas comuns para o não comentário das situações vivenciadas no ambiente de trabalho, inclusive, segundo Nunes (2011) quando o alvo vivencia essa situação, também sente-se impotente no que tange a coibição da prática hostil, desse modo se envergonha em se expor.

No que diz respeito à formalização da denúncia, dos 81 servidores assediados, a maioria (69,14%), ou seja, 56 respondentes, não formalizaram a denúncia em nenhum setor, contra 30,86% que formalizaram a queixa, ou seja, 25 servidores. A seguir serão apresentadas, algumas das diversas motivações que levam/levaram os respondentes a não prestarem queixa das situações hostis vivenciadas.

Para não tornar pública a situação (P219).

Sempre me senti acuada, pois todos desencorajam, dizendo que não dará em nada e que só piorará a situação. E os servidores nunca querem servir de testemunhas com medo (P87).

Por estar em estágio probatório, não formalizei nenhum registro a esse respeito, por medo de exposição e/ou represálias (P206).

Não sabia a quem recorrer por ser minha chefia (P224).

Creio que o processo administrativo disciplinar seria arquivado pelos seus pares (P98).

Os dados corroboram com a literatura, inclusive Arenas (2013) pontua que no setor público, os servidores vítimas de assédio, costumam não denunciar por medo de se prejudicarem na carreira, de serem perseguidos e até mesmo de perderem o cargo de confiança, nos casos em que ocupam. Além do mais, segundo Hirigoyen (2006), em determinadas organizações existe o corporativismo entre colegas, assim como em determinadas circunstâncias as situações hostis não são levadas a sério.

Além disso, nesta pesquisa, das denúncias formalizadas, a maioria não obteve resposta da organização, como apontado pelos pesquisados P83, P149 e P190.

Não houve providências, apesar de serem queixas formais (P83).

Não obtive devolutiva (P149).

Não houve (P190)

Nesse sentido, constatou-se que as recusas e/ou inércia da organização no tratamento das denúncias, podem ter ocorrido devido ao poder e influência do (s) assediador (es), mas também, pela falta de provas contundentes nos processos, assim como, devido à falta de contingente nos setores responsáveis e/ou preparo daqueles que analisaram as provas, sendo que neste último caso, a vítima acaba tendo que recorrer à justiça para ter seu direito reconhecido, podendo gerar prejuízos financeiros para a organização que poderá ser obrigada a pagar indenizações.

E no que tange aos casos de assédio moral presenciados e/ou conhecidos na instituição, dos 249 respondentes, a maioria (54,22%), ou seja, 135 servidores, presenciaram ou possuem, conhecimento de casos de assédio dentro do setor e/ou na instituição, enquanto 45,78% não possui, ou seja, 114 servidores.

4.5 Consequências do assédio moral

Na tabela 4, é apresentada as principais consequências do assédio moral no trabalho, na vida dos respondentes que assinalaram as situações hostis descritas no instrumento de coleta de dados. As respostas foram compridas, nesse sentido, separaram-se algumas das consequências mencionadas.

Tabela 4 – Consequências do assédio moral

CONSEQUÊNCIAS PSÍQUICAS		
Consequências psíquicas	Frequência	Pesquisado
Depressão	17	6 / 7 / 9 / 12 / 13 / 24 / 29 / 31 / 33 / 42 / 47 / 58 / 65 / 68 / 69 / 70 / 77
Ansiedade	12	13 / 15 / 27 / 29 / 35 / 41 / 42 / 47 / 65 / 66 / 67 / 77
Desânimo para ir trabalhar	08	3 / 18 / 40 / 49 / 62 / 63 / 64 / 67
Insônia	06	8 / 18 / 35 / 40 / 41 / 51
Crise de ansiedade	05	5 / 60 / 61 / 66 / 68
Desmotivação	05	1 / 29 / 43 / 51 / 58
Burnout	04	7 / 13 / 33 / 65
Medo	04	2 / 3 / 63 / 76
Tristeza	04	3 / 17 / 29 / 61
Crise de pânico	03	6 / 12 / 66
Isolamento	03	22 / 31 / 79
Vontade pedir exoneração e/ou transferência para outra instituição	03	51 / 56 / 74
CONSEQUÊNCIAS FÍSICAS		
Consequências físicas	Frequência	Pesquisado

Cardiopatía	04	6 / 20 / 33 / 35
Hipertensão arterial sistêmica	02	33 / 57
Acidente vascular cerebral (AVC)	01	33
Adocimento	01	54
Aumento do consumo de bebida alcoólica	01	40
Aumento do uso de medicação	01	12
Dores de cabeça	01	51
Gestação interrompida	01	33
Perda do desejo sexual	01	8
Sufocamento da voz nas reuniões (afonia)	01	47
Tensão muscular	01	17
Vitiligo	01	4

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Frisa-se que não são todos os respondentes que mencionaram as consequências psíquicas e/ou físicas sofridas e embora estejam separadas por categorias, não costumam ocorrer de maneira isolada, além disso, na tabela anterior, é listada as consequências psíquicas e físicas, relatadas pelos pesquisados, de modo que é possível verificar a frequência das respostas, assim como o número correspondente de cada pesquisado uma vez que os pesquisados assediados foram enumerados de 01 a 81.

Também foram apontadas como consequências psíquicas pelas vítimas: angústia (2), cansaço excessivo (2), diminuição no comprometimento do trabalho (2), diminuição no desempenho profissional (2), estresse (2), insegurança (2), preocupação (2), raiva (2), dentre outras.

A depressão (17) foi a consequência com maior frequência. De acordo com Hirigoyen (2006), o assédio moral se prolongar durante muito tempo, um estado depressivo mais forte pode se solidificar, desse modo, a vítima apresenta apatia, tristeza, complexo de culpa, obsessão e até desinteresses por seus próprios valores sendo que esta doença pode resultar, em casos mais graves, como o suicídio da vítima.

Segundo Heloani (2018), estudos recentes apontam que de 2% a 4% dos deprimidos poderão cometer suicídio por consequência direta ou indireta da depressão, e isto porque os sentimentos de culpa e desespero que acometem o depressivo podem levá-lo a crer que de fato merece morrer, ou, então, que é preferível morrer do que viver como vive.

A ansiedade aumentada (12) foi a segunda mais citada. Hirigoyen (2006) e Arenas (2013), ressaltam que a sequência de comportamentos praticados por parte do agressor desencadeia ansiedade na vítima que se mantém em uma atitude defensiva, reagindo às vezes de maneira confusa, o que gera por parte do assediador, novas agressões.

Ademais, o desânimo para ir trabalhar (8) foi a terceira consequência com mais menções, seguida da insônia (6), crise de ansiedade (5) e desmotivação (5).

Nesse sentido, as respostas corroboram com Freitas, Heloani e Barreto (2008), pois conforme os autores, no processo do assédio moral, após se sentir um “ninguém” a vítima não consegue conciliar o sono, cheio de interrupções, e, frequentemente sonha com o agressor, assim como, após sentir-se constantemente perseguida e desconfiada, dominada pelo cansaço, prefere isolar-se, não sentindo prazer em nada, e pensa em não retornar mais para a organização.

As consequências físicas com maior número de frequência foram: cardiopatia (4), ou seja, doenças do coração e hipertensão arterial sistêmica (2), conhecida como pressão alta. Assim como foram encontrados servidores que apresentaram aumento no consumo de álcool (1) e medicamentos (1) bem como, com desenvolvimento de doença de pele como vitiligo (1).

Conforme Hirigoyen (2006) e Nunes e Torga (2020), um choque físico pode ter efeitos psiquiátricos, e um choque emocional pode ocasionar em uma série de consequências, dessa maneira, os efeitos na saúde física podem repercutir na saúde psíquica e, assim, mutuamente.

Nota-se também dentre as consequências físicas ocasionadas pelo assédio moral, a gestação interrompida (1), ou seja, aborto de feto e a perda do desejo sexual, ou seja, a diminuição da libido, afetando aspectos da vida particular dos respondentes. Para Hirigoyen (2006), as consequências do assédio moral não se mantêm apenas em torno do ambiente laboral, mas repercutem e afetam em aspectos da vida privada e pessoal da vítima, como nas respostas encontradas nesta pesquisa.

Algumas outras respostas foram mencionadas pelos pesquisados, como “*Ausência em eventos e atividades para evitar constrangimentos*” e “*(..) Minha senhora mãe teve derrame ao saber de fatos*”, ou seja, as consequências também abrangeram o aspecto social dos respondentes, causando isolamento e afetando a saúde de familiares. De acordo com Nunes e Torga (2020) o isolamento só piora a situação da vítima, causando uma potencialização do seu sofrimento, que repercute na sua relação com os outros, podendo promover sentimentos de desamparo familiar.

Foram mencionados pelos pesquisados também “*Mudança de setor e forma de trabalho*”, “*Saída do departamento (devido ao chefe)*” e “*Desejo de pedir remoção do departamento*”. Assim como, “*Incerteza de meu futuro profissional*”, “*Perdi editais, bolsa, adoei, estudantes acreditaram em fofocas, e exclusão de projetos e atividades*” e “*Difícil acesso a novas atividades*”.

Para Hirigoyen (2006) no setor de pesquisa, se um pesquisador é brilhante demais, seus superiores podem temer que o mesmo progrida depressa rapidamente, a ponto de ameaçar seu

posto, assim, nesse caso, podem impedi-lo de trabalhar em seus domínios de competências estabelecidos, não lhe fornecendo os meios materiais de prosseguir nas pesquisas.

Assim, a organização também é afetada, pois foram encontrados servidores que alegaram vontade de pedir exoneração e/ou transferência para outra instituição (3), diminuição no comprometimento com o trabalho (2), diminuição no desempenho profissional (2), medo de ir trabalhar (1), cansaço excessivo (2), estresse (2) e mal-estar (1). Os dados corroboram com Freitas, Heloani e Barreto (2008), pois os autores afirmam que as repetições dos atos hostis degradam as relações laborais e o ambiente de trabalho, colocando em risco a segurança, a saúde, o bem-estar e o desempenho profissional.

Dentre os respondentes, pelo menos três servidores relataram que em razão das consequências psíquicas sofridas, necessitaram se afastar do trabalho por meio de licença para tratamento de saúde, dessa forma, constata-se que os afastamentos causados pela violência laboral, geraram custos previdenciários para toda a sociedade. Para Freitas, Heloani e Barreto (2008), o assédio moral ultrapassa a questão exclusivamente moral, constituindo uma questão econômica e um crime que deve ser punido de maneira exemplar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi caracterizar o assédio moral no trabalho ocorrido em uma universidade federal brasileira, localizada na região amazônica e apontar suas consequências para os servidores da instituição. Dessa forma constatou-se que dos 249 servidores respondentes, a maioria, 67,47% (168) afirmou não sofrer assédio moral, contra 32,53% (81) que declararam se identificarem assediados, em uma escala de frequência que varia entre de vez em quando a diariamente.

Dos 81 servidores assediados, 53,09% são do gênero feminino contra 46,91% do gênero masculino, possui entre 10 e 15 anos de serviço (35%) e de 5 a 10 anos (23%), além disso 51% são da etnia branca enquanto 44% pertencente à etnia parda/afrodescendente.

A maioria (44,44%) das agressões originou-se de mais de uma direção (assédio misto), principalmente por chefia e colegas; 30,86% foram causadas somente por colegas de mesma hierarquia (assédio horizontal); 19,75% originou-se somente de chefias (assédio vertical descendente); 3,70% por subordinados (assédio vertical ascendente) enquanto 1,23% por pessoas externas à organização.

Em relação aos agressores, a sua maioria foram causadas tanto homens como mulheres (43,21%), seguido de somente homens (32,10%) e somente mulheres (24,69%), assim como, os ataques perpetrados na sua maioria (79,01%) foram causados por 2 ou mais agressores.

Dos 81 servidores assediados, a maioria (80%) comentou a violência e em relação à formalização das denúncias, dentre as vítimas, a maioria (69,14%) não formalizou em nenhum setor, contra 30,86% que formalizaram e as principais motivações da não formalização, segundo os respondentes, foram o medo de sofrer retaliações, a vergonha, e o sentimento de impunidade.

As principais consequências psíquicas levantadas foram: depressão, ansiedade aumentada, crise de ansiedade, insônia, tristeza, medo, desânimo, desmotivação e burnout. Enquanto dentre as consequências físicas com mais destaque, constam: cardiopatias e hipertensão. As consequências do assédio também afetaram a vida privada e social das vítimas, causando em alguns casos, o aborto de feto, perda do desejo sexual e isolamento.

A partir dos inúmeros relatos dos servidores, constatou-se que este estudo proporcionou a estes trabalhadores participantes da pesquisa a oportunidade de externarem suas opiniões e sentimentos, muitas vezes silenciados, sobre a violência laboral vivenciada dentro da organização estudada.

Além disso, revelou que a organização também é afetada negativamente com os casos de assédio moral, pois a violência promove o aumento de servidores doentes, desmotivados, com baixo rendimento, com desejo de abandonar a instituição e que por vezes, em decorrência da violência sofrida, necessitam afastarem-se do trabalho para tratamento de saúde, o que ocasiona gastos previdenciários que são arcados pela sociedade.

Dessa maneira, é necessário que organizações como as universidades e de modo geral, busquem adotar medidas que visem diminuir a violência laboral, por meio da promoção de uma cultura organizacional mais amistosa e gestão humanizada, viabilizando a educação e capacitação contínua de líderes e gestores contra todas as formas de violências e discriminações, tendo o devido controle de participação destes servidores nas ações e capacitações.

Além de instituir canais acolhedores para as vítimas, compostos por profissionais da área da saúde que visem a redução dos danos psicofísicos sofridos por esses trabalhadores, bem como, proporcionar a devida punição dos agressores, a fim de tornar o ambiente laboral mais seguro e intolerante a toda forma de violência.

A presente pesquisa apresentou como limitações, a dificuldade na obtenção de respostas para atingimento da amostra probabilística estabelecida, uma vez que muitos servidores não responderam ao instrumento, seja por medo ou não visualização do questionário, e para pesquisas futuras sugere-se que sejam feitos estudos com outros atores da comunidade acadêmica, como discentes e terceirizados.

REFERÊNCIAS

- ARENAS, M. V. S. **Assédio moral e saúde no trabalho do servidor público do judiciário: implicações psicossociais**. 2013. 341f. Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração Porto Alegre, Brasil – RS, 2013. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/78677>.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARRETO, M. M. S. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC. 2003.
- BESWICK, J.; GORE, J.; PALFERMAN, D. **Bullying at work: a review of the literature**. Derbyshire, UK: Health and Safety Laboratory. 2006.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod_resource/content/1/Creswell.pdf.
- FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200002>.
- FREITAS, M. E. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 1-7, jan. 2007. Artigo 5. Versão eletrônica. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482007000100011>.
- FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. Cengage Learning, São Paulo, 2008.
- GUIMARÃES, L. A. M.; RIMOLI, A. O. “Mobbing” (Assédio Psicológico) no Trabalho: Uma Síndrome Psicossocial Multidimensional. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 183-192, 2006, DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722006000200008>.
- HELOANI, J. R. M. Assédio Moral: autoridade ou autoritarismo?. **CADERNOS DE EDUCAÇÃO (BRASÍLIA)**, v. 22, p. 93-112, 2010. Disponível em: <https://pesquisa-eaesf.fgv.br/professor/jose-roberto-montes-heloani>.
- HELOANI, R. PDV: VIOLÊNCIA E HUMILHAÇÃO. **Revista da ABET**, [S. l.], v. 17, n. 1, 2018. DOI: 10.22478/ufpb.1676-4439.2018v17n1.41165. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/abet/article/view/41165>.
- HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral: Gestão por humilhação**. Curitiba, Juruá, 2018.
- HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral: A violência perversa no cotidiano**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Bertrand Brasil, 2005.
- HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

HOEL, H.; SPARKS, K.; COOPER, C. L. **The cost of Violence/Stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment**. Geneva: International Labour Organisation (ILO), 2001.

KEASHLY, L.; JAGATIC, K. By any other name: American perspectives on workplace bullying. In: EINARSEN, S. et al. (Eds). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 2, p. 31-61.

WISMANN, N. S. **Assédio moral no trabalho: percepções, ocorrência e consequências entre os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/237514>.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, 165-184, 1996.

NUNES, T. S. **Assédio moral no trabalho: o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2011. 281f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/95904>.

NUNES, T. S. **A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina**. (Tese). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2016. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC_6cfa7fdfa7788b5f6129d00e3a7fdbf4.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. Assédio Moral em Universidade: as Possíveis Consequências em Comentar e/ou Denunciar a Violência. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 5, n. 4, p. 144–151, 2013. DOI: 10.21118/apgs.v5i4.4504.

NUNES, T. S.; TORGA, E. M. M. F. Assédio moral na pós-graduação: As consequências vivenciadas por docentes e discentes de uma Universidade Estadual brasileira. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, vol. 28, n. 11, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7444030>.

RODRIGUES, M.; FREITAS, M. E. Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 284-301, 2014. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/3232/323231099008.pdf>.

SOBOLL, L. A. P. **Assédio moral/organizacional: Uma análise da organização do trabalho**. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo, 2008. Disponível em: https://www.trt4.jus.br/portais/media/432151/Assedio_moral_e_organizacional.pdf.