

## ESTRUTURAÇÃO DO TERROR: QUANDO O EDUCADOR VIRA VÍTIMA E A GESTÃO, CÚMPLICE NO SILÊNCIO INSTITUCIONAL

STRUCTURING OF TERROR: WHEN THE EDUCATOR BECOMES A VICTIM AND MANAGEMENT, AN ACCOMPLICE IN INSTITUTIONAL SILENCE

ESTRUCTURACIÓN DEL TERROR: CUANDO EL EDUCADOR SE CONVIERTE EN VÍCTIMA Y LA ADMINISTRACIÓN, EN CÓMPLICE EN SILENCIO INSTITUCIONAL

Clésia Carneiro da Silva Freire Queiroz<sup>1</sup>

**RESUMO:** O presente artigo tem como objetivo analisar a grave e crescente incidência do assédio moral, ou bullying, no ambiente de trabalho escolar, especificamente nas relações entre docentes (assédio horizontal) e nas ações de omissão ou conivência da gestão escolar. Argumenta-se que tal fenômeno mina a saúde mental dos educadores, compromete o clima organizacional e viola o dever ético da instituição de zelar por um ambiente de trabalho saudável. A metodologia utilizada é de natureza qualitativa, o enfoque descritivo-analítico e o uso da triangulação (relatos, teoria e marcos jurídicos), fundamentando-se em literatura especializada sobre assédio moral (mobbing) e responsabilidade institucional, além de utilizar dez relatos de casos de situações e personagens reais com nomes fictícios, para ilustrar e aprofundar a análise. O estudo evidencia como a ausência de intervenção da cúpula transforma o assédio em uma política institucional não declarada, culminando na “Estruturação do Terror”, e conclui pela necessidade urgente de responsabilização legal e intervenção externa.

10082

**Palavras-Chaves:** Assédio Moral. Bullying Escolar. Docentes. Gestão Escolar. Conivência Institucional. Assédio Horizontal. Estruturação do Terror.

**ABSTRACT:** This article aims to analyze the serious and increasing incidence of workplace harassment, or bullying, in the school work environment, specifically in the relationships between teachers (horizontal harassment) and in the acts of omission or connivance by school management. It is argued that this phenomenon undermines the mental health of educators, compromises the organizational climate, and violates the institution's ethical duty to ensure a healthy work environment. The methodology employed is qualitative in nature, utilizing a descriptive-analytical approach and triangulation (accounts, theory, and legal frameworks), based on specialized literature on workplace harassment (mobbing) and institutional responsibility. Furthermore, ten case accounts of real situations and characters with fictitious names are used to illustrate and deepen the analysis. The study evidences how the absence of intervention from the leadership transforms the harassment into an undeclared institutional policy, culminating in the “Structuring of Terror” and concludes by stressing the urgent need for legal accountability and external intervention.

**Keywords:** Moral Harassment. School Bullying. Teachers. School Management. Institutional Complicity. Horizontal Harassment. Structuring of Terror.

<sup>1</sup>Doutoranda em Ciências da Educação pela Universidad Leonardo da Vinci, Paraguai. Professora da Rede de Ensino do Estado de Pernambuco.

**RESUMEN:** El presente artículo tiene como objetivo analizar la grave y creciente incidencia del acoso laboral, o bullying, en el ambiente de trabajo escolar, específicamente en las relaciones entre docentes (acoso horizontal) y en las acciones de omisión o connivencia de la gestión escolar. Se argumenta que dicho fenómeno socava la salud mental de los educadores, compromete el clima organizacional y viola el deber ético de la institución de velar por un ambiente de trabajo saludable. La metodología utilizada es de naturaleza cualitativa, el enfoque descriptivo-analítico y el uso de la triangulación (relatos, teoría y marcos jurídicos), fundamentándose en literatura especializada sobre acoso laboral (mobbing) y responsabilidad institucional, además de utilizar diez relatos de casos de situaciones y personajes reales con nombres ficticios, para ilustrar y profundizar el análisis. El estudio evidencia cómo la ausencia de intervención de la cúpula transforma el acoso en una política institucional no declarada, culminando en la "Estructuración del Terror", y concluye con la necesidad urgente de responsabilidad legal e intervención externa.

**Palabras Clave:** Acoso Moral. Bullying Escolar. Docentes. Gestión Escolar. Connivencia Institucional. Acoso Horizontal. Estructuración del Terror.

## 1. INTRODUÇÃO

A escola é, idealmente, um santuário de aprendizado, onde os valores de respeito e cidadania são ensinados, contudo, o ambiente interno tem se revelado hostil para seus próprios educadores, conferindo ao tema uma relevância social e profissional inquestionável.

A justificativa deste estudo reside na urgência de visibilizar uma forma de violência laboral que permanece majoritariamente invisível e silenciada: o assédio moral praticado entre pares docentes, funcionários e sua subsequente validação pela gestão. Identificamos uma lacuna de pesquisa que se concentra na convivência institucional como fator agravante e perpetuador do assédio horizontal, movendo o foco da agressão individual para a responsabilidade da cúpula.

A problemática central que norteia este artigo é: De que forma a omissão e o acobertamento da gestão escolar transformam o assédio moral entre professores em uma forma de violência institucionalizada, comprometendo a saúde do educador e a ética da própria missão pedagógica?

Diante disso, o objetivo geral é analisar criticamente a dinâmica do assédio moral horizontal no contexto escolar e a responsabilidade da administração no seu acobertamento. Especificamente, buscamos (a) fundamentar teoricamente o assédio moral e a responsabilidade civil da instituição; (b) apresentar e analisar os diferentes tipos de agressão sofrida pelos docentes e demais funcionários; e (c) apontar a necessidade de mecanismos de controle externo para a resolução do problema.

Para tanto, a metodologia adotada é qualitativa com enfoque descritivo analítico, amparada em pesquisa bibliográfica e na análise aprofundada de relatos de casos. A estrutura

do artigo inicia-se com esta introdução, seguida pela fundamentação teórica sobre assédio e responsabilidade, procedimentos metodológicos a seção de relatos, e finaliza com as considerações finais.

Nossa conclusão preliminar aponta que a gestão, ao se omitir, não é neutra, mas sim cúmplice, solidificando o assédio como um mecanismo de controle e exclusão que exige responsabilização legal imediata.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Assédio Moral Horizontal no Contexto Docente: A Agressão Silenciosa e Estrutural**

O assédio moral é reconhecido na literatura brasileira como uma forma de violência psicológica caracterizada por condutas repetidas, humilhantes, hostis e degradantes, direcionadas à desestabilização emocional e à exclusão simbólica ou concreta do trabalhador (Barreto, 2003; Hirigoyen, 2002). Trata-se de uma violência que se prolonga no tempo e que pode ser tanto intencional quanto naturalizada, mas que invariavelmente tem por efeito corroer a autoestima, comprometer a identidade profissional e reduzir a capacidade produtiva da vítima.

No espaço educacional, esse fenômeno assume contornos ainda mais graves, uma vez que, como explica Guimarães(2004), a escola é composta por relações de convivência contínua, elevada interdependência pedagógica e intensa carga afetiva. Quando essas relações são atravessadas pela violência entre pares, isto é, pelo assédio moral horizontal, os danos são amplificados porque atingem diretamente a base ética do trabalho docente, pressuposto de cooperação, solidariedade e diálogo.

Essa violência manifesta-se por práticas como isolamento sistemático, sabotagem profissional, disseminação de boatos, ridicularização pública, desqualificação de competências e difamação moral, mecanismos que destroem laços de confiança e geram um ambiente de hostilidade crescente. Hirigoyen (2002) identifica nessas condutas uma das expressões mais nocivas da violência simbólica, pois destituem o trabalhador de reconhecimento social, corroendo sua identidade e afetando sua capacidade de ação. A literatura de Saúde do Trabalhador evidencia que tais práticas se relacionam diretamente ao adoecimento físico e psíquico.

LOPES (2007) demonstra que o mobbing produz estresse crônico, depressão, ansiedade, crises de pânico e burnout — condição já reconhecida pela OMS como distúrbio ocupacional.

No caso dos docentes, o impacto é agravado pelo fato de que a escola deveria ser, em princípio, um espaço de proteção, acolhimento e cuidado, o que torna o trauma ainda mais intenso.

A gravidade desse cenário ganha maior relevância quando analisada à luz das diretrizes da Organização Internacional do Trabalho (OIT), especialmente a Convenção 190 (2019), que reconhece a violência e o assédio no trabalho como violações de direitos humanos e enfatiza a responsabilidade institucional de prevenir, investigar e punir tais práticas.

A OIT também afirma que ambientes marcados pela humilhação e hostilidade comprometem funções cognitivas superiores, prejudicam o desempenho e representam risco grave à saúde dos trabalhadores. Assim, no contexto escolar, o assédio moral horizontal não deve ser compreendido como mero desentendimento ou conflito interpessoal, mas como uma forma de violência institucional que, quando tolerada ou invisibilizada pela gestão, transforma a cultura organizacional e legitima práticas nocivas.

A partir dessa primeira compreensão — de que o assédio moral entre docentes é estrutural, silencioso e profundamente danoso — torna-se necessário analisar como a gestão escolar, ao se omitir, reforça essa dinâmica de adoecimento e vulnerabilização. Essa análise permite a transição para uma discussão mais ampla sobre responsabilidade institucional, marcos legais e normativos, e as implicações da convivência administrativa diante da violência laboral.

10085

## **2.2. A Convivência da Gestão e a Responsabilidade Legal da Escola: Violência Institucionalizada**

Quando a gestão escolar se omite, minimiza denúncias ou protege o agressor, a natureza do assédio moral se modifica substancialmente, deixando de ser um fenômeno interpessoal para converter-se em violência institucional. Como afirma Sônia Amaral (2004), a omissão da gestão ultrapassa a negligência e constitui verdadeira convivência, criando um ambiente permissivo para práticas antipedagógicas e violadoras de direitos fundamentais. A responsabilidade da escola, nesse contexto, é amplamente amparada por diversas bases jurídicas que reforçam a obrigação institucional de garantir condições dignas de trabalho.

A Constituição Federal, em seu art. 7º, XXII, assegura aos trabalhadores a redução dos riscos inerentes ao trabalho, abrangendo, de forma explícita e implícita, riscos psicológicos e sociais. Assim, quando a escola falha em impedir que docentes sejam humilhados, isolados ou adoecidos por pares, ela viola diretamente a ordem constitucional.

O Código Civil, no art. 932, III, também estabelece a responsabilidade do empregador pelos atos de seus empregados, sobretudo quando tais atos ocorrem no exercício das funções, são de conhecimento da chefia e não são reprimidos por ausência de medidas eficazes de

prevenção e punição. Dessa forma, mesmo quando o agressor é um colega em posição horizontal, isso se configura falta grave e a instituição responde solidariamente pelos danos.

A Norma Regulamentadora 17 (NR-17), atualizada pelo Ministério do Trabalho, determina que o ambiente de trabalho deve preservar a saúde física e mental dos trabalhadores, garantindo organização laboral saudável e prevenção de riscos psicossociais. A existência de assédio moral, portanto, viola claramente a adequação psicossocial exigida pela norma, tornando a instituição infratora das obrigações em saúde e segurança do trabalho. Soma-se a isso a Lei 14.457/2022, do Programa Emprega + Mulheres, que introduziu mecanismos específicos de prevenção ao assédio, como canais de denúncia, protocolos internos e ações educativas. Embora voltada principalmente ao setor privado, seus princípios têm servido como referência normativa para instituições educacionais, reforçando a ideia de que a ausência de políticas de prevenção configura gestão temerária e omissão culposa.

No âmbito internacional, a OIT estabelece que a violência ocupacional é um risco laboral grave, uma violação de direitos humanos e um dano social de impacto coletivo. Nesse sentido, qualquer gestão que ignora denúncias, deslegitima vítimas ou naturaliza práticas de hostilidade alinha-se a uma postura que contraria diretamente as normas internacionais de proteção ao trabalhador.

10086

Por fim, a Lei 14.132/2021, que tipifica o crime de stalking, amplia o entendimento jurídico do assédio moral, reconhecendo que perseguições contínuas, disseminação sistemática de boatos ou monitoramento obsessivo podem configurar infração penal grave. Uma gestão que não apura, e “proscratina” tais condutas, incorre em responsabilidade civil e administrativa, reforçando o caráter institucional da violência.

A partir dessa base legal robusta, percebe-se que a omissão da gestão não só intensifica o sofrimento da vítima, mas transforma a violência em parte da estrutura de funcionamento da escola. É justamente essa transição — do ato individual à política informal — que permite compreender a emergência da chamada “política do terror”, aprofundada na seção seguinte.

### **2.3. Quando a Omissão da Gestão Cria a “Política do Terror”: A Violência Deixa de Ser Pessoal e Torna-se Institucional**

Quando a gestão escolar ouve denúncias e permanece inerte, repreende a vítima, protege o agressor, recomenda silêncio ou harmonia, relativiza humilhações, desloca ou pune o denunciante, impede a investigação formal ou reduz a violência a fofoca ou ciúme profissional, ela deixa de ser mediadora e se converte em cúmplice ativa. Essa convivência não apenas legitima

o agressor, mas institucionaliza a violência, convertendo o assédio em mecanismo de controle, instrumento disciplinador e forma de silenciamento. É nesse ponto que o assédio deixa de ser um ato isolado e passa a compor uma política informal de gestão, baseada no temor, na intimidação e na vulnerabilidade psicológica dos trabalhadores.

Segundo a doutrina jurídica consolidada, especialmente Guimarães (2007), a responsabilidade da gestão e da coordenação pedagógica, nesses casos, é objetiva. Isso significa que basta comprovar o dano, o nexo entre o adoecimento e o ambiente de trabalho e a omissão institucional, sem necessidade de demonstrar intenção ou culpa da chefia. Essa objetividade reforça a gravidade da omissão administrativa, pois torna evidente que a administração da escola, ao não cumprir seu dever de prevenção, inspeção e intervenção, se transforma em ambiente de risco e se coloca em franca violação das normas que regem a proteção laboral.

Assim, a política do terror não surge apenas da ação de um agressor, mas da cultura organizacional que se estabelece quando a gestão escolhe proteger a imagem institucional em detrimento da saúde do trabalhador, criando um clima de medo que compromete “ética”, produtividade e dignidade da pessoa humana. Essa realidade abre caminho para a última dimensão desta análise: a compreensão ética e pedagógica da violência.

#### **2.4. O Dever Ético da Escola e o Caráter Perverso da “Estruturação do Terror”**

A escola é uma instituição social com responsabilidade ética ampliada. Não se trata apenas de uma organização administrativa, mas de um espaço formador de valores, cidadania e dignidade humana. Quando o ambiente escolar, por meio de seus funcionários e professores, se converte em cenário de medo, humilhação, fofocas, perseguições, difamações, invisibilidade do sofrimento e complacência com a violência, ele viola sua função essencial de formação humana e pedagógica. A chamada “Estruturação do Terror” não é, portanto, mera metáfora, mas a expressão da falência moral de uma instituição que, por ação ou omissão, transforma o trabalho docente em experiência de sofrimento, substituindo o diálogo pela punição e a ética pela autopreservação do poder.

A estruturação do terror em ambientes institucionais pode ser compreendida como um processo no qual a violência simbólica, psicológica e organizacional deixa de ser episódica para se transformar em método. Esse fenômeno dialoga diretamente com o que Pierre Bourdieu define como violência simbólica, isto é, “uma violência suave, insensível e invisível para suas próprias vítimas” (Bourdieu, 1998), que opera pela naturalização das hierarquias e pela legitimação das práticas abusivas.

Ao criar um “inimigo interno”, a instituição produz uma classificação social que transforma a vítima em ameaça, justificando perseguições e humilhações recorrentes. Este processo se configura como uma injustiça de status que anula a dignidade e a plena participação da vítima na vida institucional, transformando-a em uma “alteridade” diminuída. Tal fenômeno dialoga com o conceito de injustiça de reconhecimento de Nancy Fraser (2013), que descreve a desvalorização sistemática de certos grupos, essencialmente impedindo o reconhecimento da vítima como um par. Assim, o primeiro movimento da estruturação do terror consiste na construção ideológica que permite ver a vítima não como pessoa, mas como problema.

Esse sistema se fortalece por meio das redes de convivência, alianças perversas e repetição de boatos, prática que remete diretamente ao conceito de assédio moral institucional descrito por Marie-France Hirigoyen. Para a autora, o terror organizacional se instala quando existe “uma violência perversa que se infiltra no cotidiano, mina a integridade do outro e destrói sua identidade” (HIRIGOYEN, 2002).

Nesse sentido, combater o assédio moral e bullying não se limita a uma exigência jurídica, embora esta seja indiscutivelmente forte. Trata-se também de um imperativo pedagógico e civilizatório, pois a violência institucional corrói os princípios que sustentam a própria existência da escola enquanto espaço democrático, humano e emancipador. Ao enfrentar o assédio moral, a instituição não apenas cumpre a lei, mas reafirma seu compromisso com a dignidade humana, com a justiça e com o ethos educativo que deve orientar todas as relações que nela se estabelecem.

10088

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada neste trabalho fundamenta-se na perspectiva qualitativa, com enfoque descritivo-analítico, visto que o objetivo principal consiste em compreender, interpretar e analisar a experiência vivenciada no contexto escolar a partir da articulação entre os relatos empíricos e as bases teóricas que tratam da violência laboral, do assédio moral e da responsabilidade institucional. Essa abordagem é particularmente adequada para fenômenos subjetivos, relacionais e estruturais, como o assédio moral horizontal, uma vez que permite captar nuances, significados, impactos emocionais e dinâmicas de poder que não se revelam por meio de métodos quantitativos.

A construção dos dados ocorreu por meio da observação participante e do registro sistemático das situações vivenciadas ao longo do trabalho docente. Isso inclui anotações de



campo, percepções subjetivas, análise dos comportamentos recorrentes e interpretação das respostas institucionais às situações relatadas. Esses registros, inicialmente fragmentados, foram organizados de forma cronológica e temática, permitindo identificar padrões de repetição, estratégias de hostilidade, episódios de isolamento e momentos-chave de omissão ou inversão da responsabilidade por parte da gestão.

Do ponto de vista analítico, o estudo adota triangulação entre:

- (a) as vivências relatadas;
- (b) o arcabouço teórico de autores como Hirigoyen, Barreto, Guimarães, Amaral e Lopes;
- (c) os marcos jurídicos e normativos, como NR-17, Lei 14.457/2022, Lei 14.132/2021 e Convenção 190 da OIT.

Essa triangulação permite compreender como as práticas relatadas não apenas encontram eco na literatura sobre violência psicológica, mas também configuram violações de direitos trabalhistas e institucionais. A análise textual foi estruturada a partir da técnica de análise de conteúdo, buscando identificar categorias como humilhação, silenciamento, perseguição, omissão institucional, adoecimento e responsabilização jurídica. Cada categoria foi examinada à luz dos acontecimentos concretos, o que possibilitou evidenciar a coerência entre teoria e prática.

10089

Além disso, a metodologia considerou a dimensão ética da pesquisa. Por tratar-se de relato de experiência que envolve situações sensíveis, preservou-se o anonimato das pessoas envolvidas, garantindo que nenhuma identificação direta ou indireta fosse possível. A escolha por uma abordagem reflexiva assegura que a própria experiência subjetiva da vítima seja reconhecida como fonte legítima de conhecimento, respeitando a epistemologia de produções que valorizam vivências em contextos de opressão.

Por fim, a metodologia adotada permite concluir que os relatos não são casos isolados, mas parte de um processo sistemático de violência institucionalizada, cuja análise é importante não apenas para compreender a dinâmica interna daquela escola, mas para contribuir com debates mais amplos sobre saúde do trabalhador, ética institucional e políticas de combate ao assédio moral no ambiente educacional.

#### 4. RELATOS DO ASSÉDIO HORIZONTAL E A CONIVÊNCIA DA CÚPULA

Os dez relatos a seguir, baseados em experiências reais e recorrentes no ambiente escolar, demonstram a atuação criminosa do assédio e a sua validação pela Gestão Escolar:



Os casos apresentados são de situações e personagens reais com nomes fictícios, construídas a partir da compilação e observação de padrões de violência laboral recorrentes no ambiente escolar, garantindo a privacidade dos indivíduos e o foco na análise crítica do fenômeno.

#### **4.1. Cláudia (60 anos, Secretária e professora): A Patologização do Silêncio**

Cláudia, uma secretária experiente, que também é professora, dedicada e de personalidade tímida, viu-se progressivamente transformada em alvo de um cerco moral que tinha como objetivo não apenas ridicularizá-la, mas destruir sua dignidade. Seu silêncio — traço de personalidade legítimo e íntimo — foi convertido pelos colegas em arma de ataque. Professores, funcionários administrativos e até uma professora readaptada, cujo papel deveria ser de apoio e sensibilidade, passaram a difundir-lo como sinal de anormalidade mental, incompetência e desvio moral. Fofocas se disseminavam nos corredores da escola e extramuros também. O caso de Cláudia expõe com brutal clareza o quanto a escola pode se transformar em um território criminoso de violência quando a estrutura institucional decide normalizar a crueldade. Os ataques eram constantes, repetidos em voz alta, muitas vezes na presença de alunos, visitantes, coordenador pedagógico e dos gestores que alimentavam essa situação constantemente, deixando assim claro, que o objetivo era humilhá-la publicamente. Chamavam-na de “doente mental”, “psicopata”, “mongoloide”, “antissocial”, “Especial”, insinuavam que não tinha “postura de secretária”, perguntavam entre risos “onde o gestor arranhou essa”, “ela não tem modos e nem postura”, e espalhavam a ideia de que ela possuía “transtornos psiquiátricos graves” apenas porque era tímida, introvertida e reservada. A violência simbólica era cuidadosamente disfarçada de opinião, críticas construtivas, brincadeira ou comentário inocente, mas operava como um ácido corrosivo, dissolvendo sua credibilidade e enfraquecendo sua identidade profissional. Quando Cláudia finalmente buscou ajuda na Coordenação Pedagógica e na Gestão, esperava no mínimo, acolhimento e proteção. Mas recebeu, no lugar disso, mais violência — agora travestida de aconselhamento institucional contraproducente. Disseram-lhe que precisava ser “mais forte”, “absorver menos”, “menos problemática”, “se impor”, “ter postura”, “não aceitar e reagir”, como se a agressão que sofria fosse resultado de sua personalidade “inadequada”. O coordenador pedagógico chegou ao cúmulo de afirmar que se sentia “incomodado” porque tinha um parente com deficiência intelectual, insinuando que o simples fato de olhar para Cláudia despertava nele uma memória desagradável — um gesto que não apenas o desregulava, mas revelava sua própria recusa em

10090

distinguir diferença de deficiência, competência de aparência, humanidade de estigma. Mesmo sensibilizado, o coordenador não tomou nenhuma providência, transformando seu discurso em cúmplice e sua omissão em crime de violência institucional. A professora readaptada, reforçava a brutalidade e assédio praticado ao alegar que o bullying era “normal”, “natural”, e que isso “nunca matou ninguém” “é só brincadeira”. Sua fala servia como autorização moral para que os outros continuassem a ridicularizar Cláudia, legitimando a crueldade como prática social aceitável. E os gestores, ao serem confrontados com a situação, apenas murmuravam que “já tinham ouvido falar”, “muitos falam”, mas nunca faziam nada. Esse silêncio era mais do que omissão: era um pacto tácito com a violência. Ao negar o problema, responsabilizar a vítima e encobrir os agressores, a cúpula da escola ensinava, diariamente, que a dignidade humana é negociável, que o sofrimento alheio é irrelevante e que a personalidade de alguém pode ser julgada, ridicularizada e reescrita conforme a conveniência dos mais barulhentos. Transformou a instituição em um espaço tóxico, onde o respeito não era exigido e a humilhação era tratada como traço cultural. Cláudia, aos 60 anos, carregando décadas de trabalho honesto, tornou-se prisioneira de um ambiente que a odiava silenciosamente e que exigia que ela mudasse sua essência para se adequar à barbárie cotidiana. Seu silêncio — antes expressão de serenidade — foi distorcido, patologizado e transformado em motivo para justificar agressões. A escola, que deveria protegê-la, transformou-se no próprio agente de sua destruição emocional. Neste cenário, não foi Cláudia quem adoeceu. Foi a instituição. E sua doença — uma mistura de covardia, omissão e crueldade — consumiu qualquer traço de ética, solidariedade e humanidade que ainda restava naquele espaço. Cláudia apenas existia; e por existir de forma tranquila, virou alvo. A violência, antes velada, tornou-se rotina. E a rotina, em nome do silêncio dos gestores, converteu-se em um sistema organizado e criminoso de destruição moral e profissional.

10091

#### **4.2. Rodrigo (40 anos, Professor de Filosofia): O Isolamento Sistêmico e a Traição**

Após criticar uma decisão curricular imposta pela direção, Rodrigo foi excluído de todas as comunicações não oficiais. O corpo docente, em acordo tácito, passou a praticar o “vácuo” social: recusa de cumprimento, ausência de resposta em reuniões e o total isolamento profissional. O ápice ocorreu quando, durante uma crise de saúde, o grupo de professores proibiu a circulação de um abaixo-assinado de apoio a Rodrigo. A Diretoria, ciente do boicote, limitou-se a declarar que “conflitos internos devem ser resolvidos de forma madura, sem envolvimento da gestão”, solidificando a cultura do silêncio e da retaliação.

#### **4.3. Joana (55 anos, Professora de Língua Portuguesa): Desqualificação e Sabotagem Aberta**

Joana, docente experiente, passou a ser sabotada por um colega recém-chegado, apadrinhado pela direção. O agressor apagava arquivos digitais de seu planejamento, trocava datas de provas publicadas no mural e a criticava agressivamente em reuniões abertas. Quando Joana apresentou as provas digitais da sabotagem à Gestão, a resposta do Diretor foi de que ela deveria “parar de criar intrigas” e que a evidência era “inconclusiva”, sugerindo que a professora “estava perdendo o controle emocional”. A gestão atuou diretamente para proteger o agressor e incriminar a vítima.

#### **4.4. Davi (38 anos, Professor de Artes): A Difamação e a Inversão de Papéis**

Davi foi vítima de boatos difamatórios e homofóbicos sobre sua vida pessoal e orientação. Os boatos eram repetidos por professores e repassados a pais. Sua denúncia à direção foi recebida com a afirmação de que ele “deveria cuidar melhor de sua imagem” para “não causar constrangimento à instituição”. O vice-diretor chegou a sugerir que, se o assédio continuasse, ele teria que transferir Davi para “garantir a paz na escola”. A gestão não apenas se recusou a intervir, mas ameaçou a vítima com remoção, invertendo o papel do ofensor e do ofendido.

10092

#### **4.5. Elisa (48 anos, Professora de Geografia): A Retaliação Direta e o Dano Extremo à Saúde**

Após se manifestar publicamente em defesa de um colega injustiçado, Elisa foi alvo de retaliação direta da cúpula. Sua carga horária foi alterada abruptamente, realocando-a para turmas noturnas e de altíssima indisciplina sem aviso. O estresse extremo desencadeou uma Síndrome de Burnout grave, exigindo afastamento médico. Ao apresentar o atestado, a Coordenadora comunicou-lhe por escrito que sua ausência geraria uma “avaliação negativa de desempenho” e que a escola consideraria a rescisão contratual por “instabilidade funcional”. O dano à saúde da vítima foi utilizado como prova para a sua demissão.

#### **4.6. Sofia (58 anos, Secretária e professora): A Campanha de Difamação Administrativa e o Silêncio Cúmplice**

O relato de Sofia representa uma das formas mais devastadoras, criminosas de violência institucional: a transformação de uma mentira em verdade operacional, por meio de uma campanha de difamação planejada, persistente e estrategicamente disseminada no interior da escola. O Agente Administrativo, que se autoproclamava “guardião moral” da instituição, utilizava o choro, a manipulação emocional e a vitimização calculada para construir alianças e

controlar narrativas. Amparada por esse teatro e manipulação emocional, ela mobilizou docentes, funcionárias e até pessoas externas à escola para destruir a reputação de Sofia. A campanha difamatória ultrapassou a mera fofoca para virar ação criminosas. Transformou-se em uma verdadeira engenharia de destruição simbólica: O agente administrativo espalhava diariamente boatos, mentiras e insinuações criminosas na sala dos professores, nos corredores, nos grupos de WhatsApp e até em reuniões com a própria coordenação pedagógica. Alegava que Sofia havia “sumido com documentos importantes” da escola para encobrir irregularidades, insinuando participação em fraudes e crimes administrativos. Chamava-a abertamente de “ladra”, “mal caráter”, “mongoloide”, e “doente psiquiátrica perigosa”, fabricando uma narrativa de inaptidão moral e mental que a tornava, aos olhos de muitos, uma ameaça à segurança documental da escola. Nada disso era fruto de mal-entendidos ou percepções equivocadas: tratava-se de um processo planejado de aniquilamento profissional ou “assassinato da reputação da secretária”. A personalidade reservada de Sofia era convertida, perversamente, em prova de culpa. O silêncio era lido como estratégia criminosas; a discrição, como intenção oculta; a seriedade, como patologia. Criou-se em torno dela um imaginário de desconfiança que contaminou todo o ambiente. Professores, apoios pedagógicos e funcionários — muitos deles incapazes de resistir ao prazer da intriga — passaram a alimentar o ciclo, chamando-a de “fofoqueira”, “falsa” e “dupla-face”, numa inversão moral que beirava o absurdo: a vítima era rotulada justamente daquilo que não praticava. Quando Sofia, exausta e acuada, reuniu provas da sua organização documental e buscou na Gestão um espaço para se defender, os gestores simplesmente disseram “Sofia cadê os documentos?” e alimentava toda a situação. Ela encontrou também na gestão apenas frieza institucional, indiferença e desprezo velado. Agravando ainda mais as consequências disso tudo, a gestão e a coordenação pedagógica diziam a Sofia que ela não tinha horário fixo de trabalho e que pelo cargo ela deveria encontrar-se na escola todos os dias e em todos os turnos. Constantemente ela escutava frases como, “você pelo cargo não tem horário fixo”, “a fila lá fora está grande querendo sua vaga”, “se não está satisfeito(a), peça pra sair” e “eu te coloquei no cargo e posso te tirar”. Sofia foi interrompida, silenciada e, por fim, dispensada com a justificativa grotesca de que a escola “não podia interferir em desentendimentos entre funcionárias”. A mensagem era clara: sua dor não tem importância; sua reputação era descartável; sua palavra valia menos que as lágrimas manipuladas de sua difamadora. Essa omissão ativa — porque omitir-se, nesses casos, é participar — permitiu que a calúnia se espalhasse como um incêndio em palha seca. A difamação tornou-se verdade informal, aceita como rumor legítimo, repetida com naturalidade e

circulando como informação institucionalizada. O dano mais profundo, porém, não foi a humilhação pública, mas a destruição da confiança em uma secretária responsável pela guarda de documentos vitais da escola. Ao tolerar a suspeita de roubo, a Gestão e a Coordenação pedagógica atacaram o núcleo da identidade profissional de Sofia, abalando sua credibilidade, seu histórico de trabalho e sua integridade moral. A aceitação implícita das falsas acusações, e até mesmo a adesão velada a elas, configurou uma forma sofisticada de linchamento moral. A escola, ao invés de barrar a violência, tornou-se palco e amplificador dela. A gestão, ao se esconder atrás do discurso covarde de neutralidade, assumiu o papel de cúmplice. O silêncio institucional não foi apenas permissivo: foi produtor de violência, autorizando que a mentira prosperasse até adquirir status de verdade social. Assim, o caso de Sofia não revela apenas a crueldade de indivíduos, mas a falência de uma instituição inteira. Uma escola que tolera — ou pior, legitima — acusações infundadas de roubo, patologização da personalidade e campanhas de difamação se converte em um ambiente de terror psicológico e assassinato simbólico. Sofia foi dilacerada publicamente sem qualquer chance de defesa, vítima de um tribunal informal, regido por intrigas, interesses pessoais e a covardia absoluta de quem deveria protegê-la.

Apesar de toda a violência simbólica mobilizada contra Sofia, a verdade veio à tona quando os documentos “desaparecidos” foram encontrados pelo próprio Agente Administrativo. Confrontada com o material, ela afirmou que havia entregado os documentos a uma professora para que fossem guardados no armário da mesma, revelando que nunca houve sumiço, irregularidade ou qualquer ato que justificasse as acusações lançadas contra Sofia. A descoberta desmontava completamente a narrativa criminosa construída contra a secretária, provando que todo o ataque à sua honra havia sido fabricado. 10094

Mesmo diante da prova concreta, porém, o Agente Administrativo não cessou suas práticas de assédio moral, violência e bullying. Continuou difamando Sofia, chamando-a de ladra em todos os locais onde passava dentro e fora da escola, mantendo-se em posição de falsa vítima e estimulando comportamentos violentos de outros funcionários contra a reputação da secretária. A revelação da verdade não interrompeu o ciclo de agressões; ao contrário, escancarou o caráter perverso de uma perseguição que, mesmo desmentida pelos fatos, persistiu alimentada pela cumplicidade e pelo silêncio institucional contraproducente.

#### **4.7. Mariana (34 anos, Professora de Literatura): A Exclusão pela Inovação Pedagógica**

Mariana destacava-se na escola por aplicar metodologias ativas e inovadoras, como projetos interdisciplinares e o uso criativo de tecnologia, resultando em desempenho superior

de seus alunos e reconhecimento dos pais. Essa excelência e visibilidade geraram inveja e ressentimento em um grupo de professoras mais antigas, que praticavam métodos tradicionais e nada trazem de inovação, apenas fofocas e invejas. Os docentes começaram a excluir Mariana de todas as reuniões informais, de grupos de planejamento de atividades conjuntas e até mesmo a recusar-se a compartilhar materiais essenciais. O assédio era velado: era omitida de informações essenciais sobre eventos e datas. Quando Mariana procurou a Coordenação Pedagógica, reclamando do isolamento e da falta de apoio, foi informada que seu “trabalho diferenciado estava gerando comparação e desconforto” no grupo e que ela deveria “diminuir o ritmo” para se “harmonizar” com a equipe, a professora era taxada de “oportunista” e “amostrada”. O coordenador Pedagógico sabendo disso apenas fazia reuniões sem ações concretas e desconexas a realidade do que realmente estava acontecendo e assim alimentava as atitudes negativas dentro da instituição. A Gestão, em vez de valorizar a inovação, puniu Mariana e seu trabalho inovador para proteger a mediocridade do grupo assediador.

#### **4.8. Lúcia (32 anos, Secretária e professora): A Agressão Vertical e a Listagem de Alunos**

O relato de Lúcia revela um dos episódios mais brutais de violência verticalizada dentro da instituição escolar. Secretária e professora dedicada, competente e reconhecida pelos pares, viu sua integridade emocional ser violentamente atacada pelo Coordenador Pedagógico, que transformou uma simples listagem de alunos em instrumento de humilhação pública, violência e assédio moral. A exigência era impossível de cumprir: uma listagem detalhada, demandando conferência minuciosa, deveria ser entregue “em poucos minutos”, sob ameaça velada de retaliação. Quando Lúcia, de forma coerente, não conseguiu entregar algo tão complexo em um tempo tão irreal, o coordenador explodiu em agressões verbais diante de professores, funcionários e estagiários, erguendo a voz ao máximo, apontando o dedo no rosto da secretária e bradando que ela era “uma barreira para a educação”, que “atrapalhava o futuro dos alunos”, que era “problemática”, “lenta” e que sua incompetência colocava em risco a escola inteira. A cena não foi apenas um ato de descontrole: foi um espetáculo de humilhação pública, cuidadosamente performado para degradar Lúcia e reafirmar um suposto poder disciplinador. O coordenador, habitual em acessos de fúria, justificava rotineiramente suas explosões com relatos dramáticos sobre problemas familiares, usando sua vida privada como licença emocional para agredir subordinados. A cada ataque, culpava sua própria dor para evitar responsabilização, transformando sua fragilidade pessoal em arma organizacional. Além do fato de que o coordenador e “seus aliados”, constantemente faziam reuniões surpresas para culpabilizar Lúcia

10095

que era autêntica em suas falas e atitudes e sempre cumpria seus horários e seus afazeres na escola, muitas vezes trabalhando adoentada, deixando de tirar férias e ir ao médico. Lúcia, acuada, constrangida e emocionalmente devastada, buscou apoio da Gestão. No entanto, ouviu apenas que precisava ser “mais proativa”, que deveria “aceitar a pressão”, “que deveria deixar pra lá”, “mudar de atitudes” e que o coordenador apenas demonstrava “preocupação com o sucesso dos alunos”. A gestão ainda teve a coragem de afirmar que, se Lúcia realmente se sentiu agredida, caberia a ela “provar”, mesmo a escola sendo coberta de câmeras, responsabilizando-a duplamente: primeiro pela violência sofrida e depois pela necessidade de evidenciar aquilo que havia sido presenciado por diversos docentes, cuja omissão cúmplice alimentava a cultura do medo. A administração escolar não apenas relativizou a agressão, mas a legitimou. Transformou gritos, ameaças, apontamento de dedo e insultos em “cobrança normal”, “zelo pedagógico” e “pressão da rotina escolar”. Ao naturalizar a violência como método de trabalho, a gestão converteu o coordenador em agente autorizado de terror psicológico. Dessa forma, Lúcia passou a carregar, sozinha, o peso da culpa por não atingir metas absurdas, pela instabilidade emocional do agressor e pela incapacidade administrativa da própria instituição. O resultado foi um ambiente sufocante, em que todo direito humano básico — respeito, dignidade e segurança emocional — foi substituído pela lógica da intimidação. Assim, o episódio não foi apenas um ataque isolado, mas parte de uma engrenagem institucional que se alimenta da humilhação. A listagem de alunos foi o pretexto; a violência, o objetivo. Lúcia tornou-se mais uma vítima do sistema que transforma abuso em norma, sofrimento em rotina e crueldade em método de gestão.

10096

#### **4.9. Helena (35 anos, Professora de Inglês): Difamação Íntima e o Vácuo Social**

Helena, professora de Inglês, tornou-se alvo de uma campanha de difamação brutal arquitetada por um grupo de colegas na sala dos professores. As fofocas não se concentravam em seu desempenho profissional, mas sim em sua vida íntima e particular, incluindo insinuações sobre seus relacionamentos e moralidade. Concomitantemente, formou-se um grupo coeso contra ela, que a isolou completamente: recusa de conversas, exclusão de grupos de mensagens sobre o trabalho e o “vácuo social”. Helena, ao tentar denunciar a situação à Gestão e à Coordenação, foi ignorada. A Gestão afirmou que o caso era “uma rixa de cunho pessoal” e que a instituição não se envolveria em fofocas, mantendo o ambiente hostil e o isolamento da professora.



#### 4.10. Patrícia (45 anos, Professora de Ciências): O Assédio Estético-Moral e o Julgamento da Aparência

Patrícia, professora de Ciências, tinha um estilo de vestimenta extremamente comportado, discreto e tradicional, além de manter os cabelos presos em um coque rigoroso. Ela tornou-se alvo de fofocas e insinuações de todo o corpo técnico e docente. O assédio era coletivo: professores, funcionários e até a Gestão faziam comentários sobre sua “postura da professora” e seu cabelo “sem vida”, sugerindo que ela estava deprimida ou que suas roupas “não eram inspiradoras” para os alunos. Na realidade era um total racismo estrutural velado nas falas coletivas que sugeriam exclusão do Ser Humano. O Diretor, em uma conversa de feedback, disse que Patrícia deveria “soltar o cabelo e colorir mais o guarda-roupa” para ter uma “melhor integração com a equipe” e projetar uma “imagem mais moderna”, transferindo a responsabilidade do assédio estético-moral para a vítima.

A diversidade de violências expostas nos dez relatos, que abrangem desde a retaliação profissional (Sabotagem) até o ataque à identidade pessoal (Estigma), exige uma sistematização para evidenciar seus padrões estruturais. O Quadro 1 a seguir sintetiza as categorias de assédio identificadas e, de forma crítica, apresenta as respostas padronizadas da Gestão que configuram a convivência institucional, reforçando a permanência do ambiente tóxico na escola.

10097

**Quadro 1:** Exemplos de Assédio e Formas de Convivência Institucional Identificadas nos Relatos

| Padrão de Violência     |    | Exemplos nos Relatos   | Resposta da Gestão (Forma de Convivência)  |
|-------------------------|----|--|--|
| Patologização e Estigma | e  | Chamar Cláudia de “doente mental”; sugerir que Patrícia mude a aparência.          | Responsabilização da vítima por personalidade (“se imponha”) ou aparência (“soltar o cabelo”).           |
| Sabotagem e Retaliação  | e  | Apagar arquivos de Joana; excluir Rodrigo; alterar a carga horária de Elisa.       | Proteção do agressor (“parar de criar intrigas”); uso da doença da vítima como ameaça de demissão.       |
| Difamação e Boatos      |    | Insinuações homofóbicas contra Davi; boatos de crime e patologização contra Sofia. | Ameaças de remoção (“cuidar melhor da imagem”); alegação de “fofoca” ou “rixa pessoal” para evitar ação. |
| Punição da Excelência   | da | Assédio contra Mariana por inovar ou obter destaque pedagógico.                    | Pedido para que a vítima “diminua o ritmo” para manter “harmonia”.                                       |
| Validação do Abuso      | do | Agressão verbal verticalizada contra Lúcia.  | Naturalização da violência como “pressão normal” ou “zelo pedagógico”.                                   |

**Fonte:** Dados do estudo (2025).

O quadro 1 evidencia que os casos analisados não são episódios isolados, mas constituem padrões estruturais de violência, reforçados por mecanismos recorrentes de convivência institucional.

A categoria Patologização e Estigma opera pela rotulação das vítimas como “problemáticas”, “doentes” ou inadequadas. Essa tática funciona como dispositivo de deslegitimação, fragilizando a credibilidade de seus relatos e deslocando o foco do agressor para a personalidade da vítima. É uma forma de violência simbólica que transforma o sofrimento em defeito individual. A Gestão Escolar, nesse contexto, reforça essa violência ao responsabilizar a vítima por sua própria personalidade ou aparência, como ao sugerir que Patrícia “solte o cabelo” ou que Cláudia se “imponha”.

Em seguida, o padrão Sabotagem e Retaliação, caracterizado pela destruição de arquivos, exclusão de grupos de trabalho, ou alteração da carga horária, configura violência direta e intencional. A convivência da Gestão ocorre quando ela protege o agressor — pedindo que a vítima “pare de criar intrigas” — ou quando utiliza o adoecimento da vítima (como a Síndrome de Burnout de Elisa) como ameaça de demissão, reforçando dinâmicas de poder verticalizado, promovendo insegurança e silenciamento.

O assédio também se manifesta pela Difamação e Boatos. A propagação de rumores — especialmente homofóbicos (Davi) ou patologizantes/criminais (Sofia) — articula preconceito com práticas de controle. A gestão, ao atribuir conflitos a “fofocas” ou “questões pessoais”, desvia a responsabilidade institucional, obscurece a violência sofrida e transforma a vítima em um problema a ser gerenciado, ameaçando-a com remoção para “cuidar melhor da imagem” da instituição.

10098

A Punição da Excelência revela que ambientes adoecidos tendem a hostilizar o desempenho positivo e punir protagonismos, como o de Mariana. Essa prática busca garantir a zona de conforto do grupo e desestabilizar hierarquias informais, sendo uma forma de assédio silencioso que corrói a inovação. A convivência da Gestão se manifesta de forma explícita ao pedir que a vítima “diminua o ritmo” para manter a “harmonia”, validando a mediocridade do grupo assediador em detrimento da qualidade educacional.

Finalmente, a Validação do Abuso, como a agressão verbal verticalizada sofrida por Lúcia, é talvez o mecanismo mais grave de convivência institucional. A naturalização da violência, tratada como “pressão normal” ou “zelo pedagógico”, legitima a agressão como prática administrativa. No conjunto, o quadro confirma que a convivência institucional não é passividade, mas ação ativa de manutenção do assédio, operando pelo discurso, pela omissão e pela proteção sistemática de agressores.

A partir da sistematização dos relatos, torna-se evidente que o assédio não se manifesta apenas como comportamento individual, mas como processo institucionalizado, sustentado por

discursos, práticas administrativas e respostas padronizadas de silenciamento. O Quadro 1 sintetiza essas dinâmicas ao evidenciar que diferentes formas de violência — desde a sabotagem material até a difamação moral — são acompanhadas por estratégias de legitimação que isentam o agressor e responsabilizam a vítima.

Esses resultados reforçam que o enfrentamento ao assédio no ambiente escolar exige mais do que protocolos formais: demanda transformações culturais, mecanismos de responsabilização e formação continuada sobre violência institucional. Ao reconhecer padrões recorrentes de convivência, o estudo contribui para desnaturalizar práticas que, muitas vezes, são tratadas como conflitos interpessoais, embora operem como dispositivos de controle e disciplinamento.

Assim, compreender o assédio como fenômeno estrutural — e não episódico — é fundamental para construir escolas mais seguras, democráticas e alinhadas aos princípios éticos da educação. O quadro apresentado torna visível o que, por muito tempo, foi normalizado, permitindo que gestores, docentes e pesquisadores identifiquem, intervenham e previnam práticas que fragilizam a saúde, a autonomia e o trabalho docente.

## 5. APROFUNDAMENTO TEÓRICO E CRÍTICO DOS RELATOS

10099

Os casos apresentados confirmam a tese da “Estruturação do Terror”, onde a escola falha em seu dever moral e ético de proteção. A seguir, argumentamos criticamente sobre cada relato à luz da doutrina brasileira.

### 5.1. Análise do Caso de Cláudia (Patologização do Silêncio)

O caso de Cláudia escancara uma das formas mais corrosivas e perversas de violência institucional: a patologização do silêncio como ferramenta de destruição subjetiva. Aqui, o assédio moral não se limita a atos isolados ou desentendimentos interpessoais; ele adquire forma sistêmica, articulada e sustentada por um corpo docente e administrativo que opera sob uma lógica de perseguição silenciosa, transformando traços legítimos de personalidade — introversão, reserva, discrição — em sintomas imaginários de doença, incapacidade e desvio moral. Essa operação simbólica, descrita por Barreto (2003) e aprofundada por Hirigoyen (2002), é uma estratégia de aniquilamento identitário: não se ataca o trabalho, mas a essência existencial da vítima. Cláudia é despojada de sua humanidade e reduzida a uma caricatura estigmatizada, construída a partir do riso e da crueldade institucionalizada.

As expressões utilizadas contra ela — “doente mental”, “psicopata”, “mongoloide”, “antissocial”, “Especial” — não são apenas insultos, mas componentes de uma engrenagem de degradação. A repetição desses termos no cotidiano escolar produz uma verdade social artificial, sustentada pelo riso cúmplice e pela covardia coletiva. Como descreve Lopes (2010), trata-se de uma violência simbólica que opera na sombra, naturalizando a humilhação até que o ambiente se torne moralmente insensível à dor. A escola, que deveria ensinar acolhimento e respeito, passa a construir uma pedagogia perversa em que a diferença é transformada em motivo de exílio moral. A instituição, longe de neutralizar a violência, converte-se em território fértil para sua proliferação.

A figura da professora readaptada representa a cristalização absoluta desse ethos degradado: ao afirmar que o bullying é algo “normal”, “natural” e que “nunca matou ninguém”, “é só brincadeira” ela não apenas legitima a violência, mas a eleva ao estatuto de prática aceitável, desejável e até educativa. Essa normalização da crueldade revela o que Barreto (2003) chama de “cultura da humilhação”: um ambiente em que o sofrimento alheio deixa de causar indignação e passa a ser interpretado como parte da dinâmica social. A escola deixa de ser espaço de aprendizagem e se transforma em laboratório de barbárie cotidiana, onde o riso é cúmplice, a fofoca é arma e o silêncio institucional alimenta a violência.

10100

A gestão escolar, ao invés de representar uma instância de proteção, surge como peça central no mecanismo de agressão. O coordenador pedagógico, ao expressar seu “incômodo” pessoal por ter um parente com deficiência intelectual e relacionar isso à figura de Cláudia, revela uma incapacidade ética e emocional profunda, transformando uma experiência familiar em justificativa para sua omissão. Sua falta de ação é ainda mais grave quando se considera que, ao assumir posição de autoridade, ele reproduz e reforça o estigma, conferindo legitimidade institucional às ofensas.

A gestão, que limita sua intervenção a conselhos absurdos como “seja mais extrovertida”, “se imponha”, “não ache normal”, pratica uma dupla perversidade: nega a existência da violência e transfere para a vítima a responsabilidade de cessá-la. Essa postura, como bem observa Amaral (2004), constitui falência extrema do dever de cuidado e representa violência organizacional ativa, ainda que mascarada de neutralidade.

Essa lógica de responsabilização da vítima — exigindo que Cláudia altere seu próprio modo de ser para sobreviver no ambiente tóxico — corresponde ao fenômeno identificado por Hirigoyen(2002) como “violência branca”: uma agressão silenciosa, racionalizada, administrativamente limpa, que destrói sem deixar marcas explícitas. A instituição se

autoprotége e, ao fazer isso, expõe a vítima como incapaz, inadequada e emocionalmente frágil. O agressor desaparece da cena moral; a vítima é transformada em problema; e a gestão se apresenta como mediadora neutra, quando na verdade opera como cúmplice ativa do processo de destruição subjetiva.

Outro fator agravante observado no relato de Cláudia é prática de fofocas e fuxicos entre professores e demais funcionários dentro da escola, especialmente nos corredores e espaços de convivência. Essa prática quando direcionada de maneira recorrente e maliciosa a uma mesma pessoa, ultrapassa o limite das conversas informais e passa a configurar assédio moral. Em instituições escolares, esses rumores possuem um peso ainda maior, pois circulam em um ambiente que deveria prezar pela ética, pela convivência respeitosa e pelo exemplo profissional, transformando-se rapidamente em narrativas que influenciam percepções, decisões e relações de trabalho.

Quando a gestão tolera, ignora ou reproduz tais práticas, a fofoca deixa de ser uma ação isolada e se torna um componente de violência institucional, já que a omissão da administração legitima a humilhação e aprofunda o isolamento e o sofrimento emocional da vítima.

O caso de Cláudia evidencia, assim, um quadro criminoso de assédio moral institucional, no qual a violência não emana de indivíduos isolados, mas de um ambiente estrutural que 10101  
legitima, perpetua e se alimenta do sofrimento da vítima. A escola, que deveria ser um espaço de educação e cuidado, converte-se em máquina de moer pessoas, em engrenagem daquilo que aqui se denomina Estruturação do Terror. É um sistema que produz vítimas, silencia inocentes, protege agressões e celebra a normalização do sofrimento.

Desse modo, o caso de Cláudia transcende a dimensão individual: ele denuncia a falência ética, emocional e moral da instituição escolar. Sua subjetividade é patologizada, sua dignidade é corroída, sua dor é sistematicamente apagada. O silêncio de Cláudia — transformado pelos agressores em sintoma — revela aquilo que a escola se recusa a admitir: o verdadeiro adoecimento institucional reside no silêncio cúmplice da gestão, nos risos dos colegas e na incapacidade coletiva de enxergar a humanidade na pessoa que escolheram sacrificar.

## 5.2. Análise do Caso de Rodrigo (Isolamento Sistêmico e Traição)

O isolamento de Rodrigo após sua crítica é um exemplo clássico de retaliação por mobbing horizontal, utilizando a exclusão como punição. A proibição do abaixo-assinado é a prova da participação ativa dos agressores na perpetuação do dano.

A omissão da Gestão Escolar (“conflitos internos devem ser resolvidos de forma madura”) é uma negação deliberada da realidade. O jurista Mário Hélio Guimarães (2007) defende que o empregador tem responsabilidade objetiva pelo assédio. A recusa em intervir quando o boicote era evidente transfere a agressão individual para o campo da negligência institucional, justificando a reparação por danos morais por parte da escola.

### **5.3. Análise do Caso de Joana (Sabotagem e Proteção do Agressor)**

O caso de Joana revela o assédio com sabotagem profissional direta, uma tática grave que visa destruir a credibilidade técnica. A recusa da Gestão em aceitar as provas digitais e a acusação de “criar intrigas” representam o acobertamento explícito do agressor apadrinhado.

A Gestão, ao deslegitimar as evidências e atacar a estabilidade emocional da vítima, demonstra um alinhamento direto com o assediador. Conforme Margarida Barreto (2003), a humilhação é intensificada quando a vítima procura ajuda e é desacreditada pela hierarquia. Essa inversão de valores transforma a escola em um ambiente de trabalho hostil, violando o princípio fundamental da boa-fé objetiva nas relações de trabalho.

### **5.4. Análise do Caso de Davi (Difamação e Inversão de Papéis)**

10102

O assédio moral contra Davi combinou difamação profissional com o ataque à sua dignidade pessoal (homofobia). A sugestão de que Davi “cuide de sua imagem”, ou seja, transferido é uma ameaça de punição à vítima para preservar a imagem da instituição.

A ameaça de remoção é a manifestação da violência institucionalizada. A gestão utiliza seu poder hierárquico para calar a vítima, endossando a violência e transformando o agredido no elemento de “perturbação” a ser afastado. Isso representa a falência do dever ético de proteção e a vulnerabilidade do professor perante a ausência de um código de conduta eficaz.

### **5.5. Análise do Caso de Elisa (Retaliação Direta e Dano Extremo à Saúde)**

O caso de Elisa é um exemplo claro de retaliação vertical disfarçada de assédio horizontal, já que a punição (mudança de turmas) só pôde ser implementada pela Gestão. O uso da doença (Burnout) como justificativa para demissão é a culminação da agressão.

A doença, consequência direta do ambiente de trabalho hostil, foi utilizada pela Gestão como instrumento de opressão final. Margaret Lopes (2007) argumenta que o assédio compromete a saúde, e quando a escola ameaça a rescisão, ela demonstra uma completa falta de

humanidade e responsabilidade para com o bem-estar de seu colaborador, fortalecendo a tese de que a Estruturação do Terror é, primariamente, uma política de desumanização.

### 5.6. Análise do Caso de Sofia (Difamação Administrativa e Suspeita de Crime)

O caso de Sofia revela uma das formas mais devastadoras, criminosas e de violência institucional: o uso da difamação como instrumento de controle, silenciamento e destruição da identidade profissional. A campanha de boatos e calúnias iniciada pelo Agente Administrativo não se limitou à esfera das relações pessoais; assumiu caráter institucional, ao ser disseminada em espaços formais da escola, como a sala dos professores e reuniões com a coordenação.

Essa amplificação deliberada do rumor configura o que Barreto (2003) denomina “assassinato moral”, processo em que a vítima não é apenas desacreditada, mas apagada simbolicamente de sua função e de seu valor social. Em contextos organizacionais, a difamação se torna ainda mais destrutiva, pois circula com a aura de legitimidade atribuída às narrativas que emergem de figuras internas e que encontram eco na omissão da gestão.

A patologização da personalidade de Sofia — apresentada como “doente”, “perigosa”, “incapaz”, “fora de si” — constitui típico mecanismo de estigmatização descrito por Goffman, mas que, no campo do assédio moral institucional, assume proporções ainda mais perversas. Ao rotular a secretária como alguém com suposta doença mental grave, capaz de prejudicar o trabalho e de manipular documentos, cria-se um imaginário que justifica a exclusão e legitima o medo social.

10103

O boato de que Sofia teria “sumido com documentos importantes” e cometido irregularidades, além de ser totalmente infundado, revela a estratégia de transformar a vítima em ameaça — um procedimento que Hirigoyen (2002) identifica como inversão persecutória: o agressor cria o perigo que depois utiliza para se alimentar e se proteger.

A gestão e a coordenação pedagógica, ao acolherem essas narrativas sem investigação séria, cometeram um tipo de violência organizacional ainda mais grave: a institucionalização da mentira. Ao dispensarem Sofia quando ela buscou apresentar provas de sua organização e inocência, reforçaram a suspeita que recaía sobre ela, atribuindo verossimilhança às acusações e delegando à vítima a responsabilidade por demonstrar sua própria credibilidade.

A determinação da gestão e coordenação pedagógica, que impõe ao cargo de secretária a supressão do horário fixo e a obrigatoriedade de presença em todos os turnos e dias letivos, caracteriza uma irregularidade normativa por representar o excesso da jornada laboral máxima



estabelecida pela legislação (CLT/Estatuto), configurando uma situação de sobrecarga de trabalho e violação do direito ao descanso.

Acusações de roubo ou afirmações de que alguém estaria “tramando” contra outra pessoa, quando feitas sem qualquer evidência, constituem ataques diretos à honra e à reputação. Imputar falsamente um crime configura calúnia, enquanto atribuir condutas desabonadoras, ainda que não criminosas, caracteriza difamação; já ofensas que atingem a dignidade e o valor pessoal enquadram-se como injúria. Esses atos, por si só, representam ilícitos que produzem forte estigmatização, uma vez que inserem a vítima em uma narrativa de suspeição pública, corroendo sua credibilidade e gerando impactos emocionais significativos.

No âmbito institucional, tais acusações assumem um caráter ainda mais lesivo, pois passam a operar como mecanismos de humilhação, desestabilização e silenciamento. Quando essas falsas imputações são repetidas, disseminadas ou toleradas pela gestão, constituem assédio moral grave, transformando o cotidiano profissional em um ambiente de medo e tensionamento permanente.

Nesse contexto, a instituição, ao permitir ou reproduzir tais rumores, participa de um processo criminoso de violência institucional, legitimando a mentira e amplificando o dano. Além disso, acusações infundadas desse tipo geram dano moral indenizável, sendo reconhecidas na esfera jurídica como uma das formas mais severas de violação à honra, justamente pela profundidade do impacto sobre a trajetória pessoal e profissional da vítima.

10104

Outro fator altamente brutal contra Sofia foi querer impor a ausência de horário formal. Caso essa exigência seja imposta de forma contínua e coercitiva, torna-se um instrumento de gestão por pressão que, ao comprometer a salubridade do ambiente e a dignidade da trabalhadora, pode configurar assédio moral organizacional grave.

Esse movimento configura o que Amaral (2004) classifica como violação direta do dever de cuidado, transformando a omissão em instrumento de agressão. A alegação da gestão de que “não interfere em desentendimentos entre funcionárias” escamoteia a violência e inverte a lógica da proteção institucional: um conflito inexistente é criado para mascarar a campanha difamatória, enquanto a administração se exime do dever de garantir a integridade moral de seus profissionais.

A difamação, quando tolerada e endossada pelas instâncias de poder, torna-se uma arma administrativa, capaz de destruir reputações, corroer vínculos profissionais e comprometer a saúde moral de toda a instituição. A sala dos professores, transformada em epicentro de fofocas, insinuações e ataques indiretos, passa a compor o que Lopes (2010) define como “ecologia da

violência organizacional”, um ambiente onde a degradação simbólica deixa de ser exceção e se torna norma. Nesse contexto, o comportamento reservado de Sofia — que deveria ser respeitado como expressão legítima de sua identidade — foi convertido em prova de culpa, alimentando a narrativa persecutória e reforçando a deterioração de sua imagem.

A estigmatização da suposta doença mental e a suspeita de roubo representam a etapa final do processo de desumanização: a vítima perde não apenas seu valor profissional, mas seu valor moral, passando a ser percebida como ameaça concreta à instituição. Esse deslocamento simbólico destrói sua credibilidade e seu pertencimento, isolando-a socialmente e emocionalmente. Ao mesmo tempo, o agressor e seus aliados são legitimados pela estrutura, criando uma rede de proteção e silêncio que faz do assédio não um ato individual, mas um fenômeno sistêmico.

A vitimização teatralizada do agressor — que se coloca como injustiçado ou ameaçado — compõe a lógica de desmoralização institucional, onde a violência é racionalizada. Essa justificação moral, baseada em narrativas burocráticas e autoindulgentes, permite que indivíduos comuns se tornem peças de um sistema que opera independentemente da intenção individual, configurando o que Chris Hedges define como a 'máquina da crueldade', um mecanismo sistêmico que transforma atos de violência em tarefas desapaixonadas (HEDGES, 10105 2015, p. 95).

Nesse contexto, a circulação de boatos funciona como mecanismo disciplinar e de controle das falas. Isso remete à lógica de Foucault sobre a “tecnologia política do corpo” e se atualiza na forma de “poder instrumental” de Shoshana Zuboff (ZUBOFF, 2020, p. 147), que busca produzir docilidade não apenas pela vigilância física, mas pelo controle total dos fluxos de informação, dos discursos internos e da reputação, tornando o medo um instrumento gerencial.

A omissão da gestão age como legitimação da violência, transformando o ambiente em terreno fértil para o terror institucional. Quando a instituição não intervém, ocorre aquilo que Judith Butler denomina desrealização do outro, processo no qual certas vidas passam a ser vistas como menos dignas de proteção (BUTLER, 2004). Ao mesmo tempo, os mecanismos de isolamento e silenciamento da vítima convertem-se em estratégias de destruição identitária, configurando o que Christophe Dejours chama de sofrimento ético no trabalho, momento em que a injustiça reiterada rompe o sentido do viver e do trabalhar (DEJOURS, 2007).

Assim, a estruturação do terror torna-se uma forma de governo, transformando “o medo em instrumento de poder” (FOUCAULT, 1975), desumanizando a vítima e naturalizando

agressões. O que se consolida, portanto, não é apenas uma soma de atos violentos, mas uma arquitetura de poder que transforma o terror em método e o silenciamento em norma.

A análise do caso de Sofia revela, portanto, uma escola profundamente “adoecida” e “tóxica”, que converte rumores em verdades operacionais e transforma a vítima em bode expiatório para esconder sua própria desorganização. O episódio ultrapassa os limites do assédio interpessoal e atinge o núcleo da corrupção institucional: a mentira é adotada como política, e a destruição da reputação da secretária se torna um meio de controle e disciplinamento coletivo. Sofia não é apenas alvo de calúnia; é vítima de uma máquina institucional que fabrica versões, produz medo e governa pelo terror simbólico. Seu caso expõe, de forma contundente, a falência ética da instituição e seu compromisso tácito com a violência moral.

Por fim, as frases — como “você pelo cargo não tem horário fixo”, “a fila lá fora está grande querendo sua vaga”, “se não está satisfeito(a), peça pra sair” e “eu te coloquei no cargo e posso te tirar” — não são simples demonstrações de antipatia ou grosseria: constituem instrumentos explícitos de violência moral sistemática, usados como meio de controle e intimidação. Tais enunciados revelam um exercício de poder profundamente autoritário, baseado no medo, na ameaça e na precarização deliberada da segurança emocional da trabalhadora.

10106

Funcionam como dispositivos de coerção psicológica que buscam submeter a vítima à lógica da obediência total, destruindo sua autonomia e minando sua resistência. Quando repetidas e naturalizadas no cotidiano institucional, essas expressões operam como verdadeiros “protocolos de humilhação”, instaurando um regime disciplinar que ultrapassa o assédio moral tradicional e assume contornos de violência institucional grave.

Ao sugerirem substituição, descartabilidade e terror hierárquico, esses discursos transformam o ambiente de trabalho em um cenário de despotismo funcional, onde a dignidade deixa de ser um princípio e passa a ser tratada como concessão. Nesse aspecto, o uso dessas frases não apenas fere direitos, mas inscreve no corpo e na subjetividade do funcionário(a) um processo de corrosão identitária que agrava e amplifica o sofrimento psíquico, convertendo o cargo em espaço de servidão emocional. Assim, tais práticas não se limitam ao constrangimento; configuram um mecanismo de destruição moral que aprofunda o adoecimento individual e institucional, reafirmando o caráter tóxico e abusivo da gestão.

### 5.7. Análise do Caso de Mariana (Exclusão pela Inovação Pedagógica)

O caso de Mariana é um exemplo clássico de assédio horizontal impulsionado pela inveja profissional e pela resistência à mudança. O mobbing aqui ataca a excelência e a produtividade da vítima para garantir a zona de conforto do grupo. A exclusão por "trabalho diferenciado" é uma tentativa de homogeneização pela baixa performance.

A resposta da Coordenação (“diminuir o ritmo” para harmonizar) é a prova cabal da violência institucional contra a meritocracia e a qualidade do ensino. O dever ético e pedagógico da escola é fomentar a inovação e reconhecer a competência. Ao pedir que Mariana se “harmonize”, a Gestão não apenas valida o assédio, mas adota uma política que visa o nivelamento por baixo. Isso viola a finalidade social da escola e demonstra que a administração prioriza a paz interna (mesmo que tóxica) em detrimento da excelência educacional e do bem-estar de um profissional produtivo, confirmando a tese da “Estruturação do Terror” como destruição de valor (Guimarães, 2004).

### 5.8. Análise do Caso de Lúcia (Agressão Vertical e a Listagem de Alunos)

O caso de Lúcia expressa de maneira contundente o que a literatura sobre assédio moral denomina agressão vertical ascendente (Hirigoyen, 2002; Barreto, 2003): quando a hierarquia usa seu poder como arma discursiva e emocional para controlar, intimidar e silenciar subordinados. O episódio da listagem funciona como símbolo de uma prática estrutural: exigir o impossível para depois culpar o trabalhador pela frustração das metas. A exigência de produção imediata de um documento complexo, em um tempo manifestamente irreal, corresponde ao que Lopes (2010) identifica como gestão por pressão abusiva — um modelo organizacional em que a incompetência administrativa é mascarada pela culpabilização da base do sistema.

A explosão pública do coordenador, com gritos, insultos, postura agressiva e apontamento de dedo, configura um ritual de humilhação destinado a reafirmar sua autoridade por meio da degradação da vítima. Não se trata de mero desequilíbrio emocional, mas de um ato calculado de violência simbólica. A justificativa de que “tem problemas familiares”, frequentemente usada por ele para encobrir seus desmandos, reflete um padrão clássico do agressor institucional que busca humanizar a própria brutalidade, enquanto desumaniza a vítima. A agressão torna-se, paradoxalmente, prova de sensibilidade. Esse mecanismo perverso

é descrito por Hirigoyen como uma forma de manipulação emocional que reforça a impunidade do agressor e amplia o sofrimento da vítima.

A gestão escolar, ao tratar o episódio como algo “normal”, comete uma grave inversão moral. Ao afirmar que o coordenador “é o principal interessado no sucesso dos alunos” e que a pressão faz parte da rotina, legitima a violência como técnica pedagógica. Essa relativização institucional é uma das características mais letais do assédio moral: a naturalização da brutalidade em nome de um ideal nobre. Amaral (2004) é clara ao afirmar que nenhum objetivo institucional, por mais elevado que seja, pode justificar a violação do dever de cuidado. A administração, porém, ao exigir que Lúcia “prove” a agressão, transfere para ela uma responsabilidade que não lhe pertence, enquanto protege e fortalece a figura abusiva do coordenador.

Esse processo de responsabilização da vítima — enquanto o agressor é absolvido por omissão — evidencia uma estrutura que opera segundo a lógica da Estruturação do Terror, na qual a dor se torna instrumento disciplinador e o medo, ferramenta de gestão. O episódio transcende a dimensão pessoal e expõe o adoecimento profundo da cultura institucional, que transforma violência em vocabulário cotidiano e humilhação em método de trabalho.

Assim, o caso de Lúcia não é apenas um conflito entre dois profissionais: é o retrato de uma escola que, ao proteger o agressor e silenciar a vítima, abdica de sua função ética e se converte em palco de abusos legitimados. A listagem de alunos foi apenas o estopim de um sistema que já estava comprometido pela violência, pela omissão e pela incapacidade moral de proteger quem deveria cuidar. 10108

### 5.9. Análise do Caso de Helena (Difamação Íntima e o Vácuo Social)

O caso de Helena demonstra o assédio horizontal focado no aniquilamento da honra e da imagem pessoal, por meio da difamação da vida íntima. A formação de grupos e o isolamento (‘vácuo social’) são táticas clássicas de mobbing (Hirigoyen, 2002) que visam a exclusão psicológica da vítima.

A Gestão, ao classificar a difamação sobre a vida íntima como “rixa de cunho pessoal” e se eximir de intervir, comete uma falha gravíssima em seu dever de vigilância. A honra do trabalhador é um bem tutelado pelo Direito (Art. 5º, X, da Constituição Federal) e, quando atacada no local de trabalho, gera a responsabilidade civil do empregador, mesmo que o agressor seja um par (Guimarães, 2007). A omissão endossa a violência e permite que o ambiente de trabalho se transforme em um tribunal de fofocas, violando a dignidade da professora.

## 5.10. Análise do Caso de Patrícia (O Assédio Estético-Moral e o Julgamento da Aparência)

O caso de Patrícia evidencia o assédio estético-moral coletivo, onde o ataque é direcionado ao estilo pessoal, cabelo e vestimenta (Barreto, 2003). O julgamento não é sobre a competência, mas sobre a conformidade social e a aparência, atacando a liberdade de expressão da professora dentro de um padrão aceitável.

O Diretor, ao sugerir que a vítima “solte o cabelo e colorize o guarda-roupa”, atua como agente de conformidade do assédio. A gestão está priorizando uma estética superficial em detrimento da competência profissional e do bem-estar, reforçando a ideia de que a “integração” depende da submissão a pressões estéticas. Essa postura viola o dever de proteger a esfera íntima da professora, convertendo o local de trabalho em um ambiente de julgamento e opressão (Amaral, 2004).

Após a análise dos principais pilares conceituais que orbitam o fenômeno do assédio moral institucional — desde a violência simbólica até o sofrimento ético —, torna-se evidente que a Estruturação do Terror é um construto que emerge da interseção de diversas áreas do conhecimento. Para fins de clareza e de demonstração da base teórica da pesquisa, o Quadro 2 sintetiza a interconexão dos autores clássicos e suas respectivas atualizações contemporâneas, ilustrando como o terror se transforma em método organizacional.

10109

**Quadro 2:** Síntese da Interconexão dos Conceitos para a Estruturação do Terror

| Conceito Operacional        |                   |   | Autores Clássicos (Base)       | Autores Contemporâneos (Atualização) | Força da Conexão e Eixo da Estruturação  |
|-----------------------------|-------------------|---|--------------------------------|--------------------------------------|--|
| <b>Violência Estigma</b>    | <b>Sistêmica</b>  | / | Goffman (1963)                 | Fraser (2013)                        | Atualiza o estigma individual para a injustiça de reconhecimento e a anulação da dignidade, transformando a vítima em “inimigo interno”.   |
| <b>Banalidade do Mal</b>    | <b>Conivência</b> | / | Arendt (1963)                  | Hedges (2015)                        | Transforma a Banalidade do Mal em um mecanismo ativo de “máquina da crueldade” e racionalização da violência pela gestão.  |
| <b>Poder e Vigilância</b>   |                   |   | Foucault (1975)                | Zuboff (2020)                        | Leva o conceito de disciplina para a era moderna, utilizando o poder instrumental (controle de informação e boatos) como tecnologia de docilidade gerencial.                                 |
| <b>Omissão e Sofrimento</b> |                   |   | Butler (2004) / Dejours (2007) | -                                    | Reforça a omissão da gestão como legitimação da violência, culminando na desrealização do outro e no sofrimento ético (manutenção das referências originais, pois se adequam perfeitamente). |

**Fonte:** Dados do estudo (2025).

O Quadro 2 não apenas mapeia a referência dos conceitos discutidos, mas estabelece o modelo de interdependência que sustenta a Estruturação do Terror. Fica evidente que o processo opera em três eixos principais que se retroalimentam: o eixo ideológico, o eixo da racionalização e o eixo do controle disciplinar.

A Estruturação do Terror revela-se como um construto teórico complexo, assentado na interdependência de múltiplos eixos conceituais que transformam a violência em método. O processo inicia-se no eixo ideológico, onde a violência simbólica (Bourdieu) é usada para converter a vítima em um “inimigo interno” ou uma “alteridade” diminuída. Esta etapa não é acidental, mas uma decisão estratégica da instituição de negar à vítima o reconhecimento devido, tal como atualizado por Nancy Fraser (2013) em sua crítica à injustiça de status. Ao estabelecer essa hierarquia de dignidade, a base ideológica legítima e prepara o terreno para a perseguição, tornando a vítima um problema a ser “solucionado” e não uma pessoa a ser protegida.

O terror institucional é sustentado pelo eixo da racionalização e pelo eixo do controle disciplinar, que operam em tandem. O primeiro eixo, derivado de Arendt e atualizado por Chris Hedges (2015), configura a violência como uma “máquina da crueldade” na qual a convivência da gestão e as narrativas burocráticas atuam como combustível moral. A vitimização teatralizada do agressor, nesse contexto, serve para racionalizar o abuso, transformando o ato violento em uma tarefa desapaixonada e sistêmica. Paralelamente, o eixo disciplinar (Foucault/Zuboff) revela que a docilidade não é produzida pela punição física, mas pelo poder instrumental moderno, onde a circulação de boatos e o controle das falas operam como uma tecnologia de vigilância sutil, alertando os demais colaboradores e isolando a vítima.

10110

O elo de fechamento desse modelo estrutural é a omissão da gestão, que age como o catalisador final da violência. Ao se negar a intervir, a instituição opera a desrealização do outro (Butler, 2004), tornando certas vidas menos dignas de proteção e reforçando a cultura de impunidade. Essa injustiça reiterada rompe o sentido do viver e do trabalhar, culminando no sofrimento ético (Dejours, 2007) do educador. Conclui-se, assim, que a Estruturação do Terror é o resultado da interconexão funcional e deliberada desses eixos, fornecendo um arcabouço teórico robusto e atualizado para analisar a transformação do assédio em uma arquitetura de poder e o silenciamento em norma institucionalizada.



## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo não se limitou a constatar a existência do assédio moral no ambiente escolar, mas a expor a falência ética da administração que transforma o mobbing horizontal e vertical em violência institucionalizada. A análise dos dez relatos detalhados demonstrou que a “Estruturação do Terror” é um sistema onde a gestão, por omissão ou conivência, protege o agressor e penaliza a vítima, seja ela a secretária atacada pela agressão verbal verticalizada (Lúcia), pela suspeita de crime por pares (Sofia) ou pelo julgamento moral de suas vestimentas (Patrícia), entre outros casos de retaliação e exclusão.

A problemática central sobre a transformação do assédio em política institucional foi integralmente confirmada. A gestão, ao exigir que a vítima se “harmonize” (como Mariana ou Cláudia) ou “ignore o tom” do agressor (como Lúcia), ou ao ameaçar a remoção da vítima (Davi), abdica de seu dever legal e moral de fiscalizar (Amaral, 2004).

Ao fazê-lo, a escola viola o Princípio da Dignidade da Pessoa Humana, alicerce da República Federativa do Brasil, e assume o risco de ser condenada por responsabilidade objetiva (Guimarães, 2007) por tolerar o sofrimento psíquico e físico (Lopes, 2007) de seus colaboradores. A inação da gestão, evidente nos casos de Rodrigo (isolamento) e Elisa (retaliação por Burnout), não é neutralidade, mas uma tática de manutenção de poder cujo custo é a destruição da carreira e da saúde do trabalhador.

10111

É urgente que o debate saia das reuniões internas e atinja as esferas de controle externo. A única forma de dismantelar a “Estruturação do Terror” é através da responsabilização legal implacável. Propõe-se, como intervenção poderosa e definitiva, que:

Intervenção do MPT e Sindicatos: O Ministério Público do Trabalho (MPT) e os Sindicatos intensifiquem as investigações preventivas em ambientes escolares, utilizando os padrões recorrentes de assédio (demonstrados nos dez relatos) como prova da falha de gestão, e não apenas do conflito entre pares.

Reparação por Dano Moral de Rigor Máximo: As indenizações por Dano Moral sejam aplicadas com rigor máximo à instituição, de modo que o custo financeiro da inércia seja superior ao custo de manter um ambiente ético e saudável.

A escola não pode ser um lugar onde o medo prevalece sobre o saber. A restauração da dignidade do educador é, portanto, um ato de justiça social e um imperativo para a retomada da verdadeira missão da educação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

.ZUBOFF, Shoshana. **A era do capitalismo de vigilância: a luta por um futuro humano na nova fronteira do poder**. Tradução de George Schilling. Rio de Janeiro: Record, 2020.

AMARAL, Sônia Vidigal. **Assédio Moral no Trabalho: Responsabilidade Civil do Empregador**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2004.

ARENDT, Hannah. **Eichmann em Jerusalém: um relato sobre a banalidade do mal**. São Paulo: Companhia das Letras, 1963.

BARRETO, Margarida. **Violência, Saúde e Trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: Educ/Puc-SP, 2003.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

BUTLER, Judith. **Precarious life: the powers of mourning and violence**. New York: Verso Books, 2004.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1975.

FRASER, Nancy. **Fortunes of feminism: from state-managed capitalism to neoliberal crisis**. London: Verso, 2013.

10112

GOFFMAN, Erving. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1963.

GUIMARÃES, Maria Estela de S. **Assédio Moral no Serviço Público**. 3. ed. São Paulo: LTr, 2004.

GUIMARÃES, Mário Hélio. **Assédio Moral no Trabalho: A responsabilidade objetiva do empregador**. São Paulo: LTr, 2007.

HEDGES, Chris. **Wages of rebellion: the moral imperative of revolt**. New York: Nation Books, 2015.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Tradução de Rejane Janowitzer. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

LOPES, Margaret de C. **Assédio Moral: A violência perversa no cotidiano de trabalho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.