

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado

Luciene Ferreira Gomides Gomes

**ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO:  
estudo com servidores de uma IFES em Minas Gerais**

Belo Horizonte  
2018

**Luciene Ferreira Gomides Gomes**

**ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO:**  
estudo com servidores de uma IFES em Minas Gerais

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Maria Elizabeth Antunes Lima

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica nas Organizações

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2018

GOMES, Luciene Ferreira Gomides

G633a

Assédio moral no trabalho: estudo com servidores de uma IFES de Minas Gerais. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2018.

118p.

Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Maria Elizabeth Antunes Lima

Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Administração – Centro Universitário Unihorizontes.

1. Assédio moral – Administração pública – abuso de poder I. Luciene Ferreira Gomides Gomes II. Centro Universitário Unihorizontes Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

CDD: 364.156019



Centro Universitário Unihorizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

---

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **LUCIENE FERREIRA GOMIDES GOMES**

Matrícula: 0770830

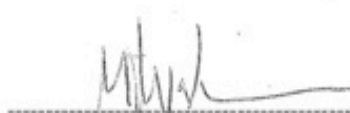
LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica nas Organizações


ORIENTADOR(A): Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Elizabeth Antunes Lima

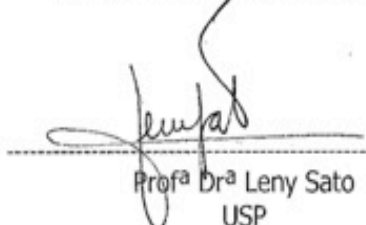
TÍTULO: **ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: estudo com servidores de uma IFES em Minas Gerais.**

DATA: 10/10/2018

BANCA EXAMINADORA:

  
-----  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Elizabeth Antunes Lima  
ORIENTADOR  
Centro Universitário Unihorizontes

  
-----  
Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia  
Centro Universitário Unihorizontes

  
-----  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Leny Sato  
USP

## DECLARAÇÃO

Declaro que fiz a correção linguística de Português da dissertação de Luciene Ferreira Gomides Gomes, intitulada ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: estudo com servidores de uma IFES em Minas Gerais, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Viçosa, MG, 20 de setembro de 2018.



**Edir de Oliveira Barbosa**  
**Revisor de Textos – UFV**  
***ebarbosaufv@gmail.com***

Ao meu esposo e aos meus filhos, razão da minha existência e esteio dos meus dias.

Obrigado por existirem. Amo vocês!

Aos meus pais, presença espiritual eterna que me faz ter a certeza de que sou a pessoa  
mais abençoada do mundo.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, toda honra e glória, pelo dom da vida, pela sabedoria, saúde e por Sua misericórdia e benevolência a mim concedidos. NELE, encontrei forças para prosseguir rumo a este ideal; sem ELE, nada sou.

Aos meus pais (*in memoriam*), pelos ensinamentos e valores, que são os pilares de minha vida, além de me ensinarem a lutar para a conquista dos meus sonhos e nunca esmorecer diante das dificuldades.

Ao meu esposo, pelo companheirismo, pela paciência, cumplicidade, por ter compreendido minhas ausências físicas e espirituais e por ter sido meu porto seguro em dias nebulosos – “Te amo muito!”.

Aos meus filhos, razão de minha vida e a quem amo de todo o meu coração – Fonte de orgulho e de minha alegria!

À minha irmã, pela amizade e apoio constantes, sempre torcendo pelo meu sucesso. Obrigada por existir e estar sempre ao meu lado!

Ao meu irmão (*in memoriam*): lembrado, presente, eterno...

À minha avó, pelo carinho e pela dedicação – Minha intercessora espiritual, cuja força de suas orações me ajudou na caminhada.

A todos os meus familiares e amigos, pela torcida e, por muitas vezes, terem ficado em segundo plano em razão dos meus estudos. Obrigada pela compreensão e pelo apoio.

À Professora Dr<sup>a</sup>. Maria Elizabeth Antunes Lima, pelos ensinamentos e pela condução das orientações, o que muito contribuiu, de forma significativa, para o meu amadurecimento e crescimento profissional.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação, pela inegável contribuição para a expansão dos meus conhecimentos.

À Banca Examinadora, pela atenção dispensada na leitura deste trabalho.

À equipe da Secretaria do Programa de Pós-Graduação, pelo suporte técnico e pelos conselhos indispensáveis no meio acadêmico.

Aos meus colegas e amigos de curso, especialmente Francisco e Rodrigo, pelos trabalhos em grupo e seminários, pelo apoio e troca constantes de alegrias e angústias na construção de mais um ciclo de aprendizagem e crescimento em minha vida.

À Neiva, pelo convite, pois foi por ele e pela sua persistência em querer formar a turma com um grupo de amigos juntamente com o Wagner, que tomei a decisão de fazer este Mestrado. Obrigada pela presença alegre e pela boa vontade em ajudar.

Aos participantes desta pesquisa, por aceitarem compartilhar comigo as suas histórias. Os encontros foram realizados após um dia de trabalho, alguns nos finais de semana, e exigiram, nesses momentos, disposição para falar de um assunto difícil, que mobiliza tristes emoções. Este trabalho é para vocês.

A todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização de mais uma conquista e a quem eu nunca tive a chance de dizer “obrigada!”.



*De tudo ficam três coisas...*  
*A certeza de que estamos sempre começando...*  
*A certeza de que precisamos continuar...*  
*A certeza de que seremos interrompidos antes de terminar...*  
Portanto, devemos:  
*Fazer da interrupção um caminho novo...*  
*Da queda, um passo de dança...*  
*Do medo, uma escada...*  
*Do sonho, uma ponte...*  
*Da procura, um encontro!*

Fernando Pessoa

## RESUMO

O objetivo deste estudo consistiu em descrever e analisar como é vivenciado o assédio moral pelos servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior de Minas Gerais, identificando-se possíveis incidências, consequências e ações de prevenção. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, visando compreender, de maneira aprofundada, se o assédio moral está de fato presente na instituição estudada e, caso positivo, como os servidores vivenciam essa situação. Participaram desta pesquisa 12 servidores que foram ou não vítimas de assédio moral e também um dos representantes do sindicato. Foi feita uma análise profunda do problema do assédio moral na instituição a partir de uma perspectiva mais ampla, ou seja, levando-se em conta as características pessoais dos sujeitos em conflito e as particularidades do seu trabalho e considerando sempre o contexto organizacional. Os resultados sugerem a presença de um grupo dominante que dita as normas e regras de comportamento, favorecendo o abuso explícito por uma das partes. Esse fato sinaliza a necessidade de medidas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho da instituição estudada e sua divulgação, por meio de uma atuação coletiva que permita, entre outras medidas, dar publicidade às formas dessa conduta, para que os trabalhadores possam reconhecê-las e denunciá-las. A conclusão é de que é fundamental compreender as atuais formas de violência que têm acontecido no mundo do trabalho.

**Palavras-chave:** Assédio moral. Saúde mental. Servidores técnico-administrativos. Trabalho.

## **ABSTRACT**

The objective of this study was to describe and to analyze the way in which moral harassment is experienced by the technical-administrative employees of a of a higher education federal institution in the state of Minas Gerais by identifying likely incidences, consequences and prevention actions. This is a descriptive research with a qualitative approach, with the objective of understanding, in an in-depth way, if moral harassment is indeed present in the studied institution and, if so, how the employees experience this situation. Twelve employees who were or were not victims of moral harassment and also one of the Union representatives participated in this survey. An in-depth analysis of the problem of moral harassment in the institution was made from a broader perspective, that is, by considering the personal characteristics of the individuals in conflict and the particularities of their work and always considering the organizational context. The results suggest the presence of a dominant group that dictates the norms and rules of behavior, favoring explicit abuse by one of the parties. This fact indicates the need for measures to prevent and combat moral harassment in the work of the institution studied and its dissemination, through a collective action that allows, among other measures, to publicize the forms of this conduct, so that they workers can recognize and denounce them. The conclusion is that it is essential to understand the current forms of violence that have occurred in the world of work.

**Keywords:** Administrative-technical servers. Mental Health. Moral harassment. Work.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Principais pesquisas sobre assédio moral nas IFES	56
QUADRO 2	Perfil dos entrevistados	63
QUADRO 3	Categorias e subcategorias do conteúdo das entrevistas	64

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CC	Código Civil
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CF	Constituição Federal
FASUBRA	Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
LIPT	Leymann Inventory of Psychological Terrorization
PA	Processo Administrativo
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PTSD	Síndrome de Estresse Pós-Traumático
RJU	Regime Jurídico Único
SCIELO	Scientific Electronic Library Online
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>AMBIÊNCIA DO ESTUDO.....</b>	<b>22</b>
2.1	Breve histórico.....	22
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>26</b>
3.1	Assédio moral: aspectos históricos e conceituais.....	26
3.2	A dinâmica do assédio moral.....	31
3.3	Formas possíveis de assédio moral.....	34
3.4	Elementos caracterizadores do assédio moral.....	37
3.6	Assédio moral e o direito.....	43
3.6.1	Abordagem jurídica do assédio moral no Brasil.....	44
3.7	Pesquisas sobre o assédio moral na administração pública.....	51
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>55</b>
4.1	Tipo, abordagem e método de pesquisa.....	55
4.2	Técnica de coleta de dados.....	56
4.3	Análise dos dados.....	57
<b>5</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>59</b>
5.1	Perfil sociodemográfico, categorias e subcategorias das entrevistas.....	59
5.2	Compreensão de assédio moral.....	61
5.2.1	Visão do assédio moral.....	61
5.2.2	Descrição das situações de assédio.....	62
5.2.4	Reação de colegas e superiores.....	67
5.2.5	Relações interpessoais.....	68
5.3	Práticas culturais assediadoras.....	70
5.3.1	Sentimento de impunidade.....	70
5.3.2	Grupos dominantes ou de poder.....	72
5.3.3	Práticas favoráveis ao assédio moral.....	73
5.3.4	Discurso <i>versus</i> a prática.....	75
5.4	Consequências do assédio moral.....	76
5.4.2	Transtornos emocionais.....	78
5.5	Estratégias ou mecanismos de prevenção e combate ao assédio moral.....	80
5.5.1	Treinamentos e capacitações.....	81
5.5.2	Cumprimento de regras, normas e valores.....	82
5.5.3	Políticas e práticas de gestão de pessoas.....	83
5.5.4	Apoio do sindicato.....	85
5.6	Experiência do sindicato com o assédio moral.....	87
5.6.2	Queixas de assédio moral recebidas pelo sindicato.....	88
5.6.3	Atuação do sindicato perante o assédio moral.....	90
5.6.4	Percepção quanto ao aumento de casos de assédio moral.....	92
5.7	Estudo de caso: a história de Alan.....	92

<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>99</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>103</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>113</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Já é bastante conhecido, nos dias de hoje, o lugar relevante ocupado pelo trabalho no processo de formação da identidade (OLIVEIRA; MENDES, 2014). Para Freitas (2013), essa atividade serve como elo de interação do sujeito com o mundo, sendo por seu intermédio que se consegue compreender, em grande medida, o modo de ser e de se comportar do ser humano.

Ademais, é por meio do trabalho que o indivíduo descobre boa parte das suas potencialidades, se reconhece no mundo, reforça a sua dignidade, se desenvolve com o reconhecimento alcançado perante os pares e tem a garantia de inserção no meio social (BRADASCHIA, 2007).

Todavia, esse mesmo trabalho que humaniza pode ser também causador de sofrimento e fonte de adoecimento, sendo esta uma questão que envolve desafios e preocupações para a academia, para gestores de organizações públicas ou privadas e para os próprios trabalhadores (SOARES, 2017).

Portanto, embora seja tão importante para o desenvolvimento pessoal, familiar e de uma nação, muitos conflitos que repercutem na saúde física e mental surgem da relação com o trabalho, sendo o assédio moral um deles. Esse fenômeno, que vem sendo bastante debatido no decorrer das últimas décadas, ainda não possui definição consensual, mas as diversas formas de concebê-lo contêm, geralmente, a ideia de violência moral, cometida de forma repetida e intencional, como ilustrado a seguir:

Assédio é uma forma sutil de violência que envolve e abrange múltiplos danos, tanto de bens materiais como moral, no âmbito das relações laborais. O que se verifica no assédio é a repetição do ato que viola intencionalmente os direitos do outro, atingindo a integridade biológica e causando transtornos a saúde psíquica e física. Compreende um conjunto de sinais em que se estabelece um cerco ao outro sem lhe dar tréguas. Sua intencionalidade é exercer o domínio, quebrar a vontade do outro, impondo término ao conflito quer pela via da demissão ou sujeição (BARRETO, 2005, p. 49).



Já Vasconcelos (2015) fala de uma conduta que promove o constrangimento por meio da degradação moral do indivíduo e da exclusão, sendo por esses motivos que este tipo de assédio é considerado moral.

No contexto francês, Hirigoyen (2014) destaca que a prática dessa conduta constitui ameaça à própria dignidade ou à integridade física de alguém, por longo período, o que a torna objeto de maior preocupação. A dor, o sofrimento, a frustração e a humilhação sofridas pelos empregados assediados são representativos do desrespeito aos seus direitos fundamentais.

Assim, dada a sua importância e por ser prática frequente, o fenômeno tem sido foco de diferentes estudos na literatura, e alguns autores se destacam pela maneira peculiar de observá-lo. No Brasil, podem ser citados Freitas, Heloani e Barreto (2008), que têm tratado com frequência o assédio moral no contexto laboral, abordando suas características e seus impactos nos trabalhadores e na sociedade.

Os enfoques dos estudos têm sido diversos, envolvendo as medidas que vêm sendo tomadas em relação ao problema, à influência dos modelos de gestão adotados ou a seus impactos na saúde mental dos envolvidos.

Alguns resultados como aqueles alcançados por Nunes e Tolfo (2013) sugerem que há falta de estrutura e preparo dos gestores e das organizações em relação ao problema, principalmente para intervir e coibir a ocorrência da violência. Conseqüentemente, as denúncias em nada ajudam as vítimas, que, em sua maioria, continuam a sofrer violência no ambiente de trabalho.

As pesquisas de Seligmann-Silva *et al.* (2010) e de Vieira *et al.* (2012) também retrataram os modelos contemporâneos de gestão como intrinsecamente relacionados às práticas de assédio moral e aos processos de adoecimento dos trabalhadores.

Além de trazer o enfoque do Direito sobre o tema e apresentar a importância da preservação da saúde mental dos trabalhadores, Schinestsck (2009) destacou a responsabilidade dos sindicatos, que devem dar visibilidade social aos fatos relatados pelas vítimas, denunciando a existência de assédio moral nos locais de trabalho. Nesse cenário, os sindicatos e, ou, as associações apresentam-se como entidades legais e representativas para defenderem os direitos de categorias profissionais e dos trabalhadores, inclusive os referentes às condições de trabalho e à saúde desses operários (QUEIROZ, 2013).

No contexto brasileiro, dois acontecimentos foram decisivos para o seu reconhecimento como grave problema social e do trabalho, em particular: a publicação do livro de Marie-France Hirigoyen (2000) “Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano” e a obra de Margarida Barreto (2003) “Violência, saúde, trabalho: uma jornada de humilhações”, reforçando a necessidade da discussão do tema.

Embora as primeiras abordagens do tema tenham sido de cunho individualizante, isso tem mudado, percebendo-se um olhar mais abrangente, envolvendo suas dimensões individuais, mas também organizacionais.

Soboll (2011) cita alguns exemplos de práticas de assédio organizacional: gestão por medo, premiações negativas, exposições constrangedoras de resultados, gestão por estresse, gestão por injúria e ameaças, cobranças exageradas. Embora, inicialmente, essas estratégias possam ser utilizadas sem intenção de prejudicar e excluir, elas podem levar aqueles que não suportam as pressões a solicitarem seu desligamento da empresa, do setor ou de um projeto.

Segundo Calvo (2013, p. 1), “o termo assédio moral institucional vem sendo utilizado como sinônimo de assédio moral coletivo, assédio moral organizacional, gestão por *stress* ou *straining* na doutrina e jurisprudência trabalhista brasileira”. Ainda segundo essa autora, do ponto de vista psicológico, o assédio moral institucional atinge o princípio constitucional mais importante na ordem jurídica brasileira, a dignidade da pessoa humana, afetando a autoestima do trabalhador. O assédio moral organizaci-

onal contempla um conjunto de condutas estimuladas direta e indiretamente pela hierarquia ou pela organização como prática de gestão, que tem como finalidade manter o controle e aumentar a produtividade. Tais práticas se repetem e têm o efeito de constrangimento, de humilhação e, ou, vexame de uma pessoa ou grupo em situação de trabalho (ARAÚJO, 2012).

Já nas instituições públicas, campo no qual esta pesquisa foi desenvolvida, Souza (2011) afirma que a questão do assédio moral é mais complexa do que nas instituições privadas. Isso porque, de um lado, a estabilidade do funcionário não permite que o chefe simplesmente o mande embora e, de outro, a falta de penalidades ao chefe, que também não pode ser facilmente demitido, cria um campo propício para essas formas de violência.

Prata (2008) concorda com essa análise ao dizer que é no serviço público que se encontra o maior percentual de vítimas de assédio moral no trabalho, embora o servidor público goze de estabilidade e, portanto, a ameaça imediata de desemprego não o atormenta. Melhor explicando, essa mesma “impossibilidade” de ser despedido, que representa vantagem em relação ao setor privado, na prática se volta contra ele. Em outras palavras, como o funcionário público não pode ser sumariamente despedido sem justa causa, o seu perseguidor, de modo geral, pode provocar sua expulsão ou transferência do local onde esteja lotado, o que obriga o “assediado” a requerer remoção, licença médica ou até mesmo aposentadoria.

Para Arenas (2013), os atos de violência moral no serviço público são passíveis de ocorrer tanto a partir de servidores concursados quanto daqueles que ocupam cargos por indicação política. Os mais antigos podem se sentir ameaçados diante de mais jovens e mais qualificados, ocasionando diversas formas de violência, muitas vezes, nem percebida pelos próprios colegas de trabalho.

Hirigoyen (2014) também tratou desse assunto, concluindo que, no serviço público, os abusos de poder também estão presentes e podem ser expressos, por exemplo, por meio da nomeação dos cargos comissionados, atribuídos aos funcionários pelo

viés político antes mesmo de conhecê-los ou saber como desempenham suas atividades.

No Brasil, esse fenômeno ocorre pela falta de preparo de alguns superiores hierárquicos, ou porque são indicados por relações políticas, de amizade ou de parentesco, mesmo que não disponham de preparação técnica nem qualificação para o desempenho da função para a qual foram designados, ou por perseguição a determinado colega de trabalho (BATALHA, 2009).

Araújo (2012) também afirma que no serviço público as chefias imediatas ou superiores hierárquicos, em muitos casos, são nomeados pelas relações de amizade e, ou, políticas e não pela competência para o exercício da função. Como não existe vínculo funcional entre superior e subordinado, não sendo possível a demissão, podem ocorrer humilhações e atribuição de tarefas inócuas, sem que isso acarrete maiores consequências. Portanto, ao se sentir despreparado para o exercício do seu cargo, um superior pode exercer sua arbitrariedade como forma de compensar suas deficiências e limitações e, em muitos casos, considerando-se intocável. O regime jurídico ao qual o servidor está submetido inviabiliza a adoção de medidas drásticas de punição, sendo necessários longos e humilhantes processos administrativos, o que leva ao assediado a optar por não denunciar, com medo de represálias.

Ademais, de acordo com Prata (2008), o funcionário público não pode ser sumariamente despedido sem justa causa e o seu perseguidor, de modo geral, irá tentar provocar sua expulsão ou transferência do local onde esteja lotado, ou seja, obriga aquele a quem assedia a pedir remoção, licença médica ou, mesmo, aposentadoria.

Ao tratar do campo mais específico no qual foi desenvolvido este estudo, Buendía (2003) destaca que a estrutura organizacional das universidades favorece a ocorrência do assédio, uma vez que é extremamente burocratizada, com muitos espaços de poder e poucas pessoas que detêm cargos importantes e se utilizam deles para sobrepor aos demais. Nunes *et al.* (2013), ao analisarem a ocorrência da

prática do assédio moral em uma universidade federal brasileira, perceberam a existência de um sistema de apadrinhamento que gera relações de vantagens para alguns, enquanto os outros são alvos potenciais, convertendo a submissão como condição necessária para se adaptar, além de deixar espaços para a impunidade. Já Rodrigues e Freitas (2014) constataram que o assédio moral é motivado tanto por questões de ordem pessoal quanto organizacionais, tendo como elementos deflagradores a fragilidade ou a inexistência de normas e processos referentes à prevenção e tratamento do problema dentro das instituições de ensino superior.

O interesse inicial em estudar o tema surgiu a partir de relatos informais no cotidiano com funcionários da instituição universitária, aqui denominada Alfa, os quais afirmavam terem sofrido assédio no trabalho em decorrência do abuso de poder por parte dos seus superiores hierárquicos e, ou, colegas. Ao participar do 1º Seminário sobre Assédio Moral nas Universidades Públicas Brasileiras, em setembro de 2016, a autora desta dissertação identificou, em situações cotidianas do ambiente corporativo, várias características relatadas como as de um processo de assédio moral laboral, o que também a motivou a pesquisar o assunto.

A iniciativa desta pesquisa nasceu, portanto, da necessidade de compreender como se dão as relações interpessoais nesse ambiente de trabalho; se nessas relações ocorrem, de fato, situações de assédio moral; se há conhecimento sobre o tema por parte dos servidores e dos dirigentes da instituição; e como ele se manifesta e quais as consequências na vida dos servidores e da instituição, em geral. A partir dessa compreensão, espera-se que os resultados contribuam para melhor caracterização deste fenômeno e auxiliem os interessados no combate efetivo deste grave problema organizacional.

Tendo em vista o contexto até aqui delineado e com a veiculação cada vez mais frequente do tema na mídia e na esfera acadêmica, este estudo teve como ponto de partida as seguintes questões: **o assédio moral está, de fato, presente na instituição estudada? Se está, como os servidores técnico-administrativos da instituição vivenciam esse problema?**

Com o intuito de responder ao problema central desta pesquisa, o objetivo geral proposto consistiu em descrever e analisar como é vivenciado o assédio moral pelos servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior de Minas Gerais, identificando possíveis incidências, consequências e ações de prevenção.

Com vistas a alcançar o objetivo geral deste estudo, foram propostos alguns objetivos específicos. Para tanto, buscou-se identificar e descrever as ocorrências de assédio moral na instituição pesquisada, bem como analisar os reflexos desse assédio na vida dos servidores assediados e no contexto organizacional. Pretendeu-se também identificar e descrever estratégias ou mecanismos de prevenção e combate ao assédio moral, na percepção dos sujeitos pesquisados.

Como justificativa para sua realização, considera-se este estudo oportuno nos âmbitos acadêmico, institucional e social. Do ponto de vista acadêmico, visa contribuir para a ampliação das pesquisas já realizadas, especialmente, com foco no setor público e cujo objeto de análise sejam as instituições de ensino superior no cenário brasileiro. Constatou-se carência deste tipo de estudo no serviço público, embora esse campo seja um ambiente propício para a ocorrência do assédio moral, dado o elevado número de servidores e à presença de cargos comissionados, criando uma acentuada disputa pelo poder em diversas áreas. No caso da instituição estudada, observou-se que nenhum estudo desta natureza foi realizado. Ademais, encontrou-se um número reduzido de pesquisas tendo como foco principal os servidores técnico-administrativos, o que torna esta dissertação mais relevante.

Assim, visando identificar o número de publicações sobre este tema no período de 2010 a 2017, realizaram-se buscas nos bancos de dados de periódicos do *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), do *Scientific Eletronic Library Online* (SCIE-LO) e da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), além de publicações dos anais dos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).

Observou-se que a produção se concentrava em poucos autores e, em seis publicações encontradas, cinco pertenciam ao mesmo grupo de autores. Porém, apenas uma das fontes está dentro do escopo deste estudo, pois é de abordagem exclusivamente qualitativa e tem como sujeitos de pesquisa os servidores técnico-administrativos.

Em termos organizacionais, este estudo também se mostra relevante, pois fornece informações sobre as condições de trabalho e a situação em que se encontram os profissionais pesquisados. Com base nos resultados, os gestores responsáveis terão a possibilidade de fazer intervenções, contribuindo para a melhoria do ambiente laboral e para a qualidade de vida dos servidores em geral.

A relevância social desta pesquisa situa-se no fato de que ter satisfação no trabalho não engloba apenas a relação com a atividade, mas passa diretamente pela qualidade das relações sociais que ali são estabelecidas. Trata-se de um processo que afeta as relações humanas e traz possíveis consequências à saúde dos trabalhadores, revelando-se, na atualidade, um fenômeno social grave. Já se sabe hoje que o assédio moral resulta em graves consequências à saúde do servidor, causando-lhe desgastes psicológicos e emocionais e afetando as relações sociais, no trabalho e fora dele (SANCHES *et al.*, 2011).

Esta dissertação se encontra estruturada em seis capítulos, iniciando-se com a introdução, em que se apresentam contextualizados o tema proposto, o problema da pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa do trabalho. No segundo capítulo, discorre-se sobre a ambiência do estudo. No terceiro, desenvolve-se o referencial teórico, em que são abordados os aspectos históricos e conceituais do assédio moral, bem como a sua dinâmica e formas possíveis de manifestação; os elementos caracterizadores desse fenômeno e suas consequências; o assédio moral e o direito; e as principais pesquisas sobre o assédio moral na administração pública. No quarto capítulo são apresentados os aspectos metodológicos adotados para a condução deste estudo. No quinto, expõem-se a descrição e análise dos resultados. No sexto e último capítulo, formulam-se as considerações finais.

## 2 AMBIÊNCIA DO ESTUDO

Este capítulo discorre sobre a instituição onde o estudo foi realizado (identificada como Instituição Alfa), a sua estrutura organizacional e a população objeto da pesquisa. A maior parte das informações foi obtida no *site* oficial da instituição, não tendo sido possível realizar uma pesquisa documental mais ampla em razão do prazo exíguo para a execução deste trabalho.

### 2.1 Breve histórico

O estudo foi realizado em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) localizada no interior de Minas Gerais, mantida com recursos da União e receitas diretamente arrecadadas, dotada de autonomias didático-científica, financeira, administrativa e disciplinar.

Sua estrutura organizacional é composta por quatro Centros de Ciências (Agrárias, Biológicas e da Saúde, Exatas e Tecnológicas e Humanas, Letras e Artes) e seis Pró-Reitorias (três acadêmicas e três administrativas). Esses órgãos são responsáveis por administrarem o exercício simultâneo de atividades de ensino, de pesquisa e de extensão em uma ou mais áreas de conhecimento, respeitadas as resoluções dos órgãos competentes e as normas legais, estatutárias e regimentais.

Os Centros são compostos por 38 departamentos (quarenta e seis cursos de graduação). Na Pós-Graduação, a instituição possui 28 programas, que oferecem cursos em níveis de Mestrado e Doutorado. Em relação ao primeiro, dos 20 cursos oferecidos, nove são de Mestrado Profissional.

As Pró-Reitorias Acadêmicas e Administrativas se encarregam da gestão e coordenação geral das atividades nas respectivas áreas. São subdivididas em Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários, Pró-Reitoria de Extensão e Cultura, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. As Instituições de



Ensino Superior (IES) públicas federais são constituídas sob a forma de autarquias. Assim, os corpos técnico e docente de uma IES pública federal são servidores aprovados em concursos públicos, sendo, portanto, regidos pela Lei N° 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o Regime Jurídico Único (RJU) dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais.

Atualmente, a Instituição Alfa é composta por 1.300 docentes, e o seu corpo técnico-administrativo possui aproximadamente 2.300 servidores, que desempenham cargos e funções próprias das áreas técnicas, administrativas e de apoio às atividades fins. Os servidores são distribuídos em cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E) e lotados em unidades acadêmicas ou administrativas, prevalecendo sempre o interesse da Instituição.

Conforme o inciso II da Lei N° 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que estrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), o nível de classificação refere-se ao conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, habilidades específicas, conhecimentos, experiência, formação especializada, risco e esforço físico para o desempenho das atribuições. O Artigo 6 do PCCTAE está estruturado em cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E), variando do ensino fundamental incompleto ao ensino superior completo, com quatro níveis de capacitação cada. As classes “A” e “B” correspondem aos cargos de nível de apoio; as classes “C” e “D”, aos cargos do nível intermediário; e a classe “E”, aos cargos de nível superior (BRASIL, 2005).

O regime de trabalho do servidor Técnico-Administrativo em Educação (TAE) é de 40 horas semanais, e os seus direitos e deveres estão sob a égide do Regime Jurídico Único (RJU). Para realizar esta pesquisa, não se privilegiou nenhum desses níveis, tendo sido entrevistados somente aqueles servidores que foram ou não vítimas de assédio moral no ambiente de trabalho e aceitaram participar deste estudo.

O servidor público, isto é, aquela pessoa legalmente investida em cargo público, é submetido a dois tipos de avaliação: a primeira é realizada por comissão especial, sendo um requisito indispensável para adquirir a sua estabilidade depois de cumprido o estágio probatório (três anos). O segundo tipo é a avaliação periódica de desempenho, que analisa o exercício das atividades e é critério para a ascensão na carreira pública, por meio da progressão ou promoção (BRASIL, 1990).

A progressão e promoção dos servidores é realizada anualmente, com base na avaliação de desempenho, que leva em conta a assiduidade, a capacidade de iniciativa, produtividade, cumprimento das normas e procedimentos do órgão, pontualidade e disciplina. Caso tenha avaliação insatisfatória, devidamente comprovada em processo administrativo, poderá ser exonerado do cargo, sendo antes garantido o contraditório e a ampla defesa. A capacitação do servidor também poderá contar para a promoção e progressão. Para que isso aconteça, ele deverá passar por eventos de capacitação, desde que o tema esteja relacionado com as atribuições do cargo que ocupa (SILVA; PAULA, 2015).

Todos esses aspectos reforçam, em certo sentido, a necessidade de se estudar e debater o problema do assédio moral no contexto dessas instituições, pois, apesar da estabilidade no emprego, esta forma de violência pode se apresentar de maneiras sutis: na avaliação de desempenho; no estágio probatório; nas concessões de licenças; nos empecilhos criados para dificultar a participação do servidor em cursos de capacitação para progressão profissional; na criação de normas prejudiciais ao agente público; nos desvios de função; na degradação das condições de trabalho; nos processos administrativos; nas sindicâncias; entre outros (LOBATO; FRANÇA, 2012).

Em suma, já se sabe que o ambiente de trabalho dos servidores públicos no Brasil nem sempre é pautado por relações construtivas e sadias. Abusos verbais, difamações, agressões, perseguições políticas, trocas forçadas de função, excesso de trabalho, alterações e transferências injustificadas de local de trabalho são alguns

exemplos de problemas que vêm sendo caracterizados como assédio moral sofrido por servidores públicos no exercício de suas funções (RODRIGUES, 2015).

No caso da Instituição Alfa, foi criada uma Associação Sindical dos Servidores Técnico-Administrativos na década de 1980. A administração é composta por Presidente, Vice-Presidente, Diretoria, Conselho Deliberativo e Fiscal, sendo todos os integrantes servidores da Instituição Alfa, eleitos pelos próprios associados para uma gestão de três anos. Essa Associação tem como missão defender direitos, interesses coletivos e individuais de seus associados, inclusive em questões judiciais e administrativas de caráter trabalhista, nos termos da legislação vigente.

Ela está vinculada à Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil (FASUBRA) e atua também contra as práticas de assédio moral laboral e contra os abusos de poder, buscando ajudar os associados que sofrem e adoecem no trabalho e que buscam o apoio necessário para enfrentar essas situações. Para a realização deste estudo, foi feito um contato com os dirigentes da referida Associação, sendo as informações oferecidas por eles de grande relevância.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa fundamentou-se em teóricos que vêm tratando o tema do assédio moral em algumas de suas dimensões mais importantes: aspectos históricos e conceituais; a sua dinâmica e as formas possíveis de manifestação; elementos que o caracterizam; suas consequências em níveis pessoal e organizacional; sua relação com o direito; e suas formas de manifestação no setor público brasileiro.

#### 3.1. Assédio moral: aspectos históricos e conceituais

Autores como Nakamura e Fernández (2004), Jacoby *et al.* (2009) e Mallmann (2010) afirmam que o assédio moral é um fenômeno socialmente antigo. No entanto, as pesquisas sobre o assunto são recentes, e as primeiras ocorreram no campo da Psicologia e da Psiquiatria.

Assim, segundo Aguiar (2008), mesmo o assédio moral sendo tão antigo quanto o próprio trabalho, somente nas últimas décadas, por intermédio da divulgação de estudos e pesquisas, esse risco quase invisível começou a despertar o interesse da sociedade, que passou a se conscientizar da gravidade deste fenômeno que pode atingir seriamente a saúde do trabalhador.

De acordo com Calvo (2013), não há como negar que se trata de um fenômeno tão antigo quanto o próprio trabalho humano, mas o que preocupa os estudiosos é o aumento desta violência psicológica no ambiente laboral nos últimos anos.

É por esse motivo que Aguiar (2008) percebe esse problema como consequência do cenário econômico mundial de globalização e flexibilização das relações de trabalho. Além disso, o aumento da competitividade revela o ambiente propício para que no âmbito interno das organizações de trabalho se proliferem formas de patologias sociais.

Foi no início da década de 1980, na Suécia, que o psicólogo alemão Heinz Leymann passou a estudar o tema a partir dos relatos de sofrimento laboral de 64 pacientes de uma clínica de amparo psicológico que, após terem passado por situações de violência não física dentro do trabalho, desenvolveram um quadro severo de *Post Traumatic Stress Disorder* – PTSD (síndrome de estresse pós-traumático). Em 1992, ele descobriu que uma das consequências do assédio é que 95% das vítimas apresentavam quadro de PTSD (BRADASCHIA, 2007).

Em 1993, aquele pesquisador publicou, em alemão, seu livro “*Mobbing*”, que se tornou referência sobre o assunto, no qual identificou o comportamento de assédio e o denominou “psicoterror”. Essa obra é considerada a primeira a tratar do tema (FRONTZEK, 2009).

A partir dessa pesquisa, o autor desenvolveu um instrumento para identificação do assédio moral, denominado *Leymann Inventory of Psychological Terrorization* (LIPT), que descreve cinco tipos básicos de comportamentos e atitudes capazes de identificar algumas condutas que configuram tal prática nos contextos laborais, conforme apresentado por Leymann (1996) e Silva Jr. *et al.* (2008):

- a) comunicação: o indivíduo é isolado, imperando críticas, ameaças e ataques verbais;
- b) contatos sociais: são influenciados pela hierarquia superior, podendo chegar ao isolamento físico;
- c) reputação social: objetiva denegrir a imagem e reputação pessoal, por meio de críticas constantes e ridicularização, desacreditando no indivíduo;
- d) situação laboral: praticam-se ações que visam suprimir as tarefas do indivíduo, gerando descrédito profissional e reduzindo, assim, sua possibilidade de emprego;
- e) saúde física: sujeito a agressões ou danos à saúde física ou psíquica, sendo coagido a exercer tarefas perigosas.

Em seguida, estudos importantes foram realizados, na França, pela psiquiatra e psicoterapeuta familiar Marie-France Hirigoyen, que, em 1998, os difundiu por meio

de sua obra “*Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*”. Ela aborda a violência que acontece dentro de casa, entre o casal; e no trabalho, seja entre colegas e, ou, entre chefe e subordinados. O livro é repleto de casos e trechos de falas de seus pacientes, incitando inúmeros debates sobre o tema, tanto na organização do trabalho quanto na estrutura familiar (HELOANI, 2005). No Brasil, ele foi publicado no ano 2000.

Dois anos após, aquela mesma autora baseou-se em sua experiência clínica para expor uma pesquisa realizada com 193 vítimas de assédio moral na França, lançando um novo livro, específico sobre assédio moral no trabalho, intitulado: “*Le malaise dans le travail, harcèlement moral: démêler le vrai du faux*”. Nessa obra, Hirigoyen identifica o seu significado moral como violência extremamente destrutiva, em que o efeito cumulativo dos microtraumas frequentes e repetidos caracteriza a agressão. Dessa forma, a autora conceitua o fenômeno no ambiente de labor:

Por assédio em um local de trabalho temos que entender toda e qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atende, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho (HIRIGOYEN, 2015, p. 17).

Muitas expressões estão sendo utilizadas para designar o assédio moral pelo mundo. Na França, *harcèlement moral*<sup>1</sup>; na Inglaterra, Austrália e Irlanda, *bullying harassment*<sup>2</sup>; nos Estados Unidos, *moral harassment, emotional abuse, counter-productive work behavior, psychological harassment*<sup>3</sup>; na Escandinávia e em países da Europa Central, *mobbing*<sup>4</sup>; no Japão, *ijime*<sup>5</sup>; em Portugal, *coacção moral*<sup>6</sup>; nos países latinoamericanos e na Espanha, *acoso moral, acoso psicológico,*

---

<sup>1</sup>Assédio moral.

<sup>2</sup>Deriva do inglês *to bully*, significando o trato desumano e grosseiro para com os mais fracos.

<sup>3</sup> Pressupõe ataques repetitivos e voluntários de uma pessoa a outra, dando atenção aos efeitos nocivos à saúde.

<sup>4</sup>Consiste em manobras hostis, frequentes e repetidas no ambiente de trabalho, visando sistematicamente à mesma pessoa.

<sup>5</sup>Cultura do *bullyin* além das humilhações e ofensas.

<sup>6</sup>Atentado contra a dignidade e integridade moral de uma pessoa.

*hostigamiento laboral*, psicoterror laboral ou psicoterrorismo<sup>7</sup>; e no Brasil, assédio moral, assédio psicológico, *mobbing* (GUIMARÃES; RIMOLI, 2006).

As terminologias são diferentes para identificar o mesmo fenômeno. Alguns pesquisadores de língua inglesa utilizam a terminologia *mobbing* e *bullying* com se tivessem significados parecidos. No entanto, Hirigoyen (2015) elucida que esses termos não são idênticos. Ela expõe que *mobbing* se refere à violência ligada ao contexto empresarial, estando relacionado a perseguições coletivas, e pode haver violência física. Já o termo *bullying* se refere a um conceito mais amplo, apresentando chacotas e comportamentos abusivos e ofensas individuais. E, finalmente, o assédio moral diz respeito a agressões mais sutis e, assim, mais difíceis de caracterizar e comprovar.

No Brasil, a discussão foi desencadeada com a tradução do livro de Hirigoyen, “Assédio moral: a violência perversa no cotidiano” (2000), e a publicação da obra “Violência, saúde, trabalho: uma jornada de humilhações”, fruto da dissertação de mestrado da médica Margarida Barreto. Segundo Barreto (2013, p. 197), seu estudo apontou que a humilhação constitui indicador importante na avaliação das condições de trabalho e saúde dos trabalhadores, “revelando uma das formas mais poderosas de violência sutil nas relações organizacionais e na sociedade”.

Após esse primeiro estudo, que deu origem à sua dissertação de mestrado, Barreto coordenou a primeira grande pesquisa nacional sobre o tema para sua tese de doutorado, intitulada “Assédio moral: a violência sutil. Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil” (BARRETO, 2005). Nesse estudo, vítimas de assédio moral no trabalho relataram efeitos físicos e psicológicos dessas situações: estresse, hipertensão arterial, perda de memória e ganho de peso, entre outros problemas.

---

<sup>7</sup>Assédio moral no trabalho.

Segundo Frontzek (2009), o assédio moral transformou-se em um problema de saúde pública, com danos à identidade e dignidade do trabalhador e, por consequência, aumento na ocorrência de distúrbios mentais e psíquicos.

Outros autores brasileiros também contribuíram para a discussão sobre o tema. Roberto Heloani, psicólogo, advogado e professor titular da Unicamp-SP, escreveu, juntamente com Maria Ester de Freitas e Margarida Barreto, o livro “Assédio Moral no trabalho”. O grande mérito dessa publicação reside na abordagem crítica e processual do fenômeno como problema organizacional e não só das relações entre pessoas, ou seja, prejuízos decorrentes do assédio moral não são apenas pessoais, mas atingem toda a sociedade e as organizações, o que justifica a mobilização de esforços para lidar com esse problema.

Quanto à intencionalidade do assédio, a descrição de Heloani (2004) é bastante esclarecedora, sendo o assédio moral caracterizado pela intencionalidade; consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua consequente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder. Segundo ele, sem dúvida, trata-se de um processo disciplinador, em que se procura anular a vontade daquele que, para o agressor, se apresenta como ameaça, ou seja:

Assim, quando se trata de investigar as determinações do assédio moral, é frequente a tentativa de analisar o fenômeno em uma perspectiva estritamente psicológica, segundo a qual os conflitos no âmbito de relações interpessoais seriam provocados por uma espécie de “choque de personalidades”, ou seja, são as diferenças e os atributos individuais que estariam na sua origem. Por isso, tenta-se, com certa frequência, caracterizar o perfil psicológico dos assediadores e dos assediados, sendo os primeiros quase sempre taxados como perversos e os segundos como frágeis e indefesos (VIEIRA *et al.*, 2012, p. 258).

Um exemplo dessa visão psicologizante do problema encontra-se nas análises de Hirigoyen (2014, 2015), uma vez que essa autora, apesar de fazer menção a fatores relativos aos processos de gestão e organização do trabalho, sempre acaba concluindo que o assédio moral é determinado por problemas de ordem essencialmente individual e psicológica. Segundo Vieira *et al.* (2012, p. 259), “ao minimizar a importância dos modos de gestão nos atos dos indivíduos, ela reduz o



contexto organizacional a um mero décor no qual se expressa a perversidade individual”.

Assim, esses autores concordam com aqueles que entendem que a personalidade dos envolvidos não é suficiente, de forma isolada, para explicar o assédio moral. Eles mencionam as formas de gestão e organização do trabalho, considerando o modo de produção capitalista em geral e as formas específicas de gestão das empresas como elementos centrais na compreensão dessas condutas (VIEIRA *et al.*, 2012).

### 3.2 A dinâmica do assédio moral

Os estudos sobre o assédio moral revelam que se trata de um processo que evolui gradualmente, podendo iniciar-se com um conflito interpessoal e ir se agravando ao longo do tempo. Caracteriza-se por uma interação dinâmica de estímulos e consequências, cujas causas são provenientes de múltiplos fatores (GONÇALVES, 2006; ZAPF, 1999).

Segundo Bradaschia (2007), é impossível determinar uma sequência fixa de fatos, abrangendo desde seu início até o desfecho, pois depende das peculiaridades de cada caso, como o meio, os assediadores e as vítimas, o contexto em que o conflito se desenvolve, assim como o modelo organizacional no qual o processo se inicia.

Não obstante, Leymann (1990) propõe a seguinte sequência para a evolução do assédio moral nos contextos de trabalho:

- **Fase 1:** início dos conflitos decorrentes da diversidade de interesses e de perfis das pessoas envolvidas. Os problemas podem ser solucionados de forma positiva pelo diálogo ou constituir o início de um problema mais profundo, o qual vem a consolidar-se na fase seguinte.

- **Fase 2:** tem início o fenômeno da estigmatização, ou seja, o agressor põe em prática toda a estratégia de humilhação de sua vítima, utilizando uma série de comportamentos maliciosos, de modo a ridicularizá-la e isolá-la social e profissionalmente, desmerecendo seu trabalho, sendo deslocada para atividades insignificantes ou simplesmente esquecidas. Tais condutas apresentam a intencionalidade de prejudicar o outro, utilizando para isso um tipo de manipulação agressiva. Na continuidade do processo, não são raros os casos em que há o comprometimento da saúde do assediado.
- **Fase 3:** a empresa tem a oportunidade de intervir, uma vez tendo tomado conhecimento da situação. Duas formas de atuação podem ser postas em prática: **solução positiva do conflito:** ao tomar conhecimento do problema, a Direção da empresa realiza uma investigação detalhada e decide transferir o agressor de setor, podendo também articular mecanismos para punir o assediador, de modo a evitar esse tipo de recorrência; e **solução negativa do conflito:** as autoridades recusam-se a assumir a responsabilidade pelas condições psicológicas do ambiente de trabalho. Os colegas e a gestão tendem a criar explicações não em fatores organizacionais e de má gestão, mas baseadas nas características individuais da vítima.
- **Fase 4:** caracteriza-se pela saída da vítima do seu emprego, seja por dispensa, licença-saúde, aposentadoria precoce, demissão voluntária, podendo, nos casos mais extremos, até chegar ao suicídio.

Esse modelo de Leymann (1990) foi revisto e ampliado por Ege (2000), que utiliza o termo *mobbing* para descrever o processo, em seis fases:

- a) **Condição zero:** presença de condições favoráveis ao desenvolvimento do assédio no ambiente de trabalho, em que, em razão da

concorrência e da competitividade, se alteram as relações interpessoais.

- b) **Fase 1:** o individualismo sobressai, o conflito é direcionado, embora o fenômeno ainda não tenha emergido com clareza.
- c) **Fase 2:** consolidação do fenômeno, em que é nítida a intencionalidade da agressão à vítima, surgindo a sensação de desconforto.
- d) **Fase 3:** início dos sintomas físicos e psíquicos, que se manifestam com uma sensação de insegurança, insônia, ânsia e problemas digestivos. O trabalhador sente-se impotente diante dos acontecimentos e vulnerável.
- e) **Fase 4:** o trabalhador sente que se tornou um problema para a área de Recursos Humanos da empresa, devido à publicidade do fenômeno. Surgem os problemas de saúde, consequentemente as intermitentes licenças-saúde. Devido à sobrecarga de trabalho do grupo, cada retorno é motivo de insultos.
- f) **Fase 5:** nota-se o agravamento na saúde física e mental da vítima, podendo normalmente levar à depressão e ao uso de tratamentos, com poucos resultados. Suas condições são agravadas por ações disciplinares adotadas pela empresa que, muitas vezes, desconsidera ou desconhece o fenômeno.
- g) **Fase 6:** o processo culmina com a exclusão da vítima do mundo do trabalho, seja por afastamento para tratamento de saúde, dispensa, demissão voluntária ou, mesmo, com o ato extremo do suicídio.

Hirigoyen (2015) também detalhou quatro fases, considerando o critério da intencionalidade e repetição, indo da mais perceptível ao mais sutil: 1) deterioração

proposital das condições de trabalho; 2) isolamento e recusa de comunicação; 3) atentado contra a dignidade; e 4) violência verbal, física ou sexual.

Essas fases descritas por Leymann (1990) e Hirigoyen (2015) nem sempre seguem a sequência indicada, mas fornecem premissas para a identificação do estágio na fase inicial do processo de assédio moral, sendo possível tomar medidas que impeçam o seu desenvolvimento (GUEDES, 2003).

Gonçalves (2006), por exemplo, afirma que, por impossibilidade de suportar a violência, acontecendo o fenômeno na primeira fase, a vítima pode ser obrigada a abandonar o trabalho antes de ser demitida.

Ademais, resta a dúvida sobre a possibilidade de se estabelecerem fases tão precisas do processo, sendo importante assinalar a tendência entre todos os autores que propuseram a fazer isso, de atribuir intencionalidade expressa do “assediador”, visto como uma espécie de algoz, bem como de entender o “assediado” como uma vítima indefesa.

Nesse sentido, embora se acredite, em geral, que as vítimas de assédio sejam apenas pessoas frágeis ou com doenças psíquicas, Hirigoyen (2014, p. 68) declara que “contrariando o que seus agressores tentam fazer crer, as vítimas, de início, não são pessoas portadoras de qualquer patologia ou particularmente frágeis”. Em regra, serão exatamente as pessoas que aos olhos do agressor representam alguma ameaça, devido à sua qualificação profissional ou qualquer tipo de destaque no ambiente de trabalho.

### **3.3 Formas possíveis de assédio moral**

Barreto (2007) e Alkimin (2005) definem algumas modalidades de assédio moral no trabalho, levando em consideração a posição hierárquica da vítima e do agressor. Nesse âmbito, o fenômeno pode ocorrer em vários níveis. Sob a perspectiva do agente, pode ser classificado como vertical (ascendente e descendente) ou

horizontal. Há também a modalidade mista ou coletiva. Cada um possui características próprias:

a) **Assédio Moral Vertical Ascendente**: ato praticado por subordinados contra superiores hierárquicos. Acontece, por exemplo, em casos como: a mudança de chefe é feita sem consulta aos empregados; um gerente é transferido de setor e seus subordinados não colaboram com ele (por ser considerado incompetente ou por não haver empatia), boicotando sua administração ou, então, quando um antigo chefe era muito querido por seus subordinados e foi injustamente dispensado. Sobre situações assim, Hirigoyen (2014) afirma que há cumplicidade de todo um grupo para se livrar de um superior hierárquico que lhe foi imposto e que não é aceito.

b) **Assédio Moral Vertical Descendente**: é a espécie mais comum, praticada por superiores hierárquicos contra seus subordinados (pode ser o próprio empregador ou alguém que exerça o cargo de chefia). Hirigoyen (2015) afirma que pode ocorrer na forma de uma atitude do superior hierárquico que, para se prevalecer, precisa desqualificar seu subordinado. Para Guedes (2008) e Hirigoyen (2014), distingue-se em três subgrupos:

- Assédio estratégico → tem como objetivo forçar o empregado a pedir demissão e, assim, contornar os procedimentos legais de dispensa;
- Assédio institucional → pode ser um instrumento de gestão de pessoal, ou seja, o empregado deve, a qualquer custo, se submeter às ordens que lhe são dirigidas, a fim de manter seu cargo;
- Assédio perverso → destinado à valorização do próprio poder ou simplesmente para exclusão da vítima.

A respeito desta última modalidade, Guedes (2008) afirma que o grupo tende a se aliar com o perverso, creditando à vítima a responsabilidade pelos maus tratos, ou seja, o superior hierárquico pode contar com a cumplicidade dos colegas de trabalho da vítima.

c) **Assédio Moral Horizontal:** caracteriza-se como aquele ato praticado entre colegas do mesmo nível hierárquico que não possuem subordinação entre si. Existem os mais variados motivos para este tipo de assédio: busca de promoção (competitividade), sentimentos de inveja (devido ao destaque profissional da vítima), intolerância religiosa, étnica, política, discriminação sexual, entre outros.

Rufino (2007) assinala que este tipo de assédio decorre também das relações de competição por melhores salários (gerada pela pressão da própria chefia) e busca de maior produtividade, o que exclui e humilha os colegas vistos como improdutivos.

De acordo com Guedes (2008), esta espécie de assédio é muito comum também em ambiente acadêmico, sendo motivada pela inveja (principalmente devido a bolsas, incentivos financeiros ou reconhecimento que um pesquisador venha a obter). Para Souza (2011), muitas vezes é entendido como problema de relacionamento interpessoal, pois o assediador pode ser protegido pelo seu chefe, ou seja, em diversos casos, o superior acaba apoiando suas ações agressoras.

d) **Assédio Moral Misto:** de acordo com Silva (2011), há nesta espécie a presença de pelo menos três sujeitos: o assediador vertical, o assediador horizontal e a vítima, sendo esta agredida tanto por pares hierarquicamente iguais quanto por superiores. Neste caso, quem se acha assediado, por culpa dos colegas ou do superior hierárquico, acaba por ser culpabilizado pelo grupo de trabalho por tudo o que não está bem.

e) **Assédio Moral Coletivo:** a maioria dos casos deste assédio envolve a relação de abuso de autoridade e poder. Usualmente, tem ocorrido a prática de assédio moral de forma coletiva, que segundo Melo (2007) é aquele cometido contra vários trabalhadores de uma mesma empresa, principalmente nos casos que envolvem política “motivacional” de vendas ou de produção, em que os empregados que não atingem as metas determinadas são submetidos às mais diversas situações de psicoterror. Por exemplo, a submissão a “castigos e prendas”, envolvendo práticas de fazer flexões, dançar músicas de cunho erótico, vestir saia de baiana, usar

capacete com chifres de boi, vestir camisetas com frases depreciativas, entre outras. Como exemplo deste tipo de prática, já houve a condenação de um milhão de reais imposta em 2006 à Cia. Brasileira de Bebidas – Ambev, revertido ao Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), em razão da prática de assédio moral coletivo contra seus empregados.

Esse fato caracteriza verdadeiro abuso do poder disciplinar pelo empregador, que agride e afronta os direitos e interesses dos trabalhadores. Geralmente, a empresa justifica tais práticas, informando que sua intenção é motivar o trabalhador para o alcance de metas, estimulando ou premiando os melhores, de forma a fazer que aqueles que não tiveram o mesmo êxito busquem lograr tal recompensa. Contudo, tem sido considerada inaceitável a imposição de "brincadeiras" que exponham o empregado ao ridículo (RODOLFO FILHO *et al.*, 2016).

### 3.4 Elementos caracterizadores do assédio moral

Zanetti (2000) afirma ser necessária a presença de alguns elementos caracterizadores do assédio moral para que este seja identificado no ambiente de trabalho. Segundo Souza (2017), precisam estar presentes:

- **Sujeito (ativo e passivo):** ativo (assediador) → pode ser o empregador, o superior hierárquico, o colega de serviço ou até mesmo um subordinado em relação ao superior hierárquico; e passivo (assediado/vítima) → pode ser o empregado ou o superior hierárquico, se o assédio for praticado por um subordinado. Stephan (2013) afirma também que, para que haja os elementos caracterizadores, há necessidade da existência dos sujeitos ativos e passivos, pois o assédio moral advém de uma conduta ofensiva praticada por alguém em face da vítima. No entanto, como relatado anteriormente, é muito simplificada essa visão do assediado como vítima (passiva) e do assediador com algoz (ativo).

- **Conduta, comportamento ou atos atentatórios aos direitos de personalidade:** constituem atos capazes de ofender a dignidade e personalidade, com prejuízos à integridade física e psíquica do assediado, ferindo sua autoestima e afetando diretamente a sua qualidade de vida no trabalho. Para Rodolfo Filho *et al.* (2016), o campo de investigação do assédio moral reside na violação de direitos da personalidade do indivíduo, com prática de atos atentatórios à sua dignidade psíquica.
- **Reiteração e sistematização da conduta:** a conduta não pode ser um fato isolado e, sim, praticado com certa frequência, de forma reiterada e sistemática, de conteúdo ofensivo e, ou, humilhante, para que se caracterize assédio moral. Não precisam acontecer todos os dias e nem em espaços curtos para caracterizar habitualidade. O que importa é a sua repetição sistemática que configura a degradação do ambiente do trabalho, causando dano à pessoa, que pode chegar a desenvolver um quadro depressivo, por exemplo. Com efeito, a conduta abusiva e reiterada, atentatória à dignidade psíquica do indivíduo, geralmente tem por finalidade a exclusão da vítima do ambiente (RODOLFO FILHO *et al.*, 2016).
- **Consciência do agente:** a conduta que caracteriza o assédio moral deve ser intencional ou previsível do seu efeito danoso sobre o ambiente de trabalho e sobre a integridade psicofísica da vítima.

Sobre isso, Barreto (2005) aponta, baseada em Pagés *et al.* (1993):

Quem humilha e discrimina sabe o que faz, porque faz, a mando de quem faz e a quem se dirige, mesmo que essa conduta traga conflitos internos e enfrentamentos externos. Não podemos esquecer que as contradições psicológicas e individuais que existem no líder e no coletivo são transformadas e apropriadas pela organização em seu proveito (BARRETO, 2005, p. 64).



Para Leymann (1996), os comportamentos que caracterizam o assédio moral têm o objetivo de desestabilizar a vítima e são baseados nas seguintes técnicas:

- **Técnicas de relacionamento** → o assediador impede a vítima de comunicar-se, não lhe dirigindo o olhar nem a palavra;
- **Técnicas de isolamento** → o assediador atribui funções que isolam a vítima dos demais ou a deixam sem qualquer atividade, impedindo, assim, o seu contato com os demais colegas do grupo;
- **Técnicas de ataque** → atos praticados pelo assediador que desqualificam a vítima diante dos colegas ou clientes da empresa;
- **Técnicas punitivas** → o assediador coloca a vítima sob pressão.

Para Martins (2013), o trabalhador também deve ficar atento aos elementos caracterizadores do assédio moral. Destaca que algumas pessoas se fragilizam de imediato em razão das condutas abusivas que integram tal fenômeno, enquanto outras demoram a apresentar abalo emocional, seja por sua maior capacidade de suportar o assédio moral, seja por não perceberem quando os problemas começam a surgir, muitas vezes em razão do seu envolvimento com o trabalho e da necessidade de suprir as expectativas do seu superior hierárquico.

De acordo com Bradaschia (2007), um dos fatores mais aceitos para que uma situação seja considerada como assédio moral é haver desequilíbrio de forças para lidar com a agressão, ou seja, que o assediado e o assediador não tenham a mesma força organizacional. Geralmente, a reação-limite a toda pressão psicológica, a humilhação e a desestabilização emocional consistem em levar o assediado a pedir demissão, indo ao encontro do interesse do empregador, que via de regra tem como objetivo fazer o empregado desistir do posto de trabalho com menores custos para a empresa (pedido de demissão ou justa causa).

Diversas situações podem caracterizar essa conduta. São exemplos clássicos delegar tarefas muito abaixo do cargo, expor o empregado ao constrangimento e exigir metas inatingíveis. Via de regra, o assédio parte do superior hierárquico com o

objetivo de prejudicar e, até mesmo, forçar a demissão do subordinado. Porém, existem os casos de psicopatia, em que a humilhação com o próximo satisfaz determinado interesse pessoal (HIRIGOYEN, 2015).

Normalmente, recomenda-se que o funcionário que se sentir assediado recolha provas, sejam elas testemunhas oculares, de áudio ou vídeo, a respeito da abordagem que está recebendo de seu superior ou de colegas, pois o assédio moral é uma consequência de fatores e de comportamentos repetitivos e nunca se caracteriza por uma atitude única. Tais provas poderão ajudá-lo na justiça, especialmente se comprovar que levou o fato ao conhecimento da empresa e esta não tomou as providências necessárias (HIRIGOYEN, 2015).

### **3.5 Consequências do assédio moral**

Quanto às consequências do assédio moral, têm-se as mais diversas, sendo citados desde sintomas psicológicos até mudanças comportamentais, como redução da produção e ausência ao trabalho. Hirigoyen (2015) aponta, por exemplo, que o assédio afeta profundamente a identidade da vítima, mudando seu funcionamento mental. Ademais, pode causar declínio na qualidade e produtividade do trabalho, absenteísmo, doenças, acidentes e perda de trabalhadores qualificados. Também pode levar a processos judiciais e provocar impactos negativos à imagem da organização.

Caran (2007) cita, entre os sintomas mais comuns relatados pelas vítimas de assédio, as queixas de perturbações emocionais como cansaço, nervosismo, distúrbios de sono, dores na coluna, depressão e estresse pós-traumático, caracterizado pelos *flashbacks* dolorosos das cenas de violência e humilhação vividas pelo sujeito. Observa-se que aquele que sofre o assédio desestrutura não somente a sua vida, mas também a da família. A dor moral faz padecer e, muitas vezes, a vivência da humilhação constante é suficiente para causar sofrimentos, desestabilizar emocionalmente e manter a pessoa presa a pensamentos tristes, repetitivos e circulares (BARRETO, 2005).

Essas consequências, portanto, são de cunho relacional e afetivo, podendo alcançar a saúde física e psíquica das pessoas envolvidas, além de prejudicar a qualidade do trabalho e a própria empresa. A conclusão é de que se trata de uma experiência subjetiva que acarreta danos à saúde, podendo ser encarada como trauma na vida do indivíduo, principalmente na sua saúde mental, em que predominarão estresse e ansiedade, depressão e distúrbios psicossomáticos. Trata-se, acima de tudo, de uma ofensa à dignidade da pessoa. Além da divulgação do fato e dos comentários dos colegas de trabalho sobre o caso, cria-se um ambiente laboral inadequado, com prejuízo para o rendimento e extrema pressão psicológica. Isso sem falar em eventuais represálias, como transferência de função ou de locais de trabalho, recusa de promoções ou, até mesmo, demissão (RODOLFO FILHO *et al.*, 2016).

Assim, o assédio pode ser encarado como um trauma na vida do indivíduo, deixando nele, muitas vezes, sequelas físicas e psicológicas de tal ordem que lembram cicatrizes, pois marcam a sua história. Sobre isso, Bradaschia (2007) aponta, baseada em Zabala (2003), os seis efeitos nocivos resultantes de um estudo sobre os impactos do assédio moral sobre a saúde das vítimas: a) transtornos do sono; b) desajustes do sistema nervoso autônomo: falta de ar, dores no peito, boca seca e sudorese; c) cansaço e debilidade: desmaios, tremores e fadiga crônica; d) efeitos cognitivos e hiper-reação psíquica: dificuldade para se concentrar, perdas de memória, apatia, agitação, irritabilidade, sentimentos de insegurança, depressão; e) sintomas de desgaste físico resultante de estresse prolongado: dores musculares (fibromialgia), dores nas costas e na nuca; e f) sintomas psicossomáticos de estresse: pesadelos, isolamento, náuseas, diarreias, dores de estômago e abdominais; e sensação de nó na garganta e falta de apetite.

Hirigoyen (2015) corrobora esses resultados ao registrar que, quando o assédio moral é recente, ocorrem desestabilizações emocional e profissional, caracterizadas pelos médicos como fruto de perturbações funcionais: cansaço, nervosismo, distúrbios do sono, enxaquecas, distúrbios digestivos, dores na coluna. Um estado depressivo pode se intensificar quando o indivíduo se sujeita às mais diversas

humilhações e percebe suas poucas chances de se manter no emprego, já que está doente física e psicologicamente.

Tem-se, então, que os humilhados transformam a lembrança negativa dos fatos em pensamentos cristalizados, revivendo-os intensamente, o que só tende a agravar seu problema de saúde. Ao relembrar as ofensas e situações traumáticas que viveu, a vítima revive o mesmo sofrimento como se o ato estivesse sendo praticado naquele momento (BARRETO, 2013), o que remete a um quadro de Estresse Pós-Traumático.

Ainda segundo Barreto (2005), a vítima pode desenvolver distúrbios psicossomáticos que, em sua maioria, se tornam crônicos, podendo apenas ser tratados, mas não curados. Tudo isso tende a levar à perda do sentido da vida. Ademais, a depressão é o estágio mais grave dos transtornos, e o suicídio pode ser o ponto final, quando o homem prefere a morte à perda da dignidade.

Calil (2013) aponta ainda como possível consequência do assédio moral para as vítimas as interrupções por motivos de saúde, as licenças médicas, a dificuldade de enfrentar agressões ou interagir em equipe, chegando até mesmo ao pedido de demissão, uma vez que sua autoestima já está desgastada. Acrescenta ainda que há a necessidade imediata de identificação, por parte da empresa, e tomada de ações e atitudes, de modo a adotar medidas que resgatem o respeito e a dignidade, criando na organização um ambiente de trabalho mais favorável à saúde.

Já segundo Arenas (2013) é muito difícil dissociar as consequências organizacionais do assédio das consequências econômicas. Para o empregador, além dos custos financeiros com indenizações que repercutem na imagem da empresa, há uma instabilidade no ambiente laboral com o aumento de doenças profissionais, redução da produtividade, alteração na qualidade do serviço ou produto, absenteísmo etc. No caso específico do setor público, pode ocorrer aumento dos custos para a administração, com a necessidade de novo concurso e treinamento para os novatos.

De acordo com Leymann (1996), pode-se pensar em pelo menos três custos relacionados às perdas para a sociedade: aposentadoria precoce (afetando todo o sistema de assistência social), custos relacionados à perda de produtividade e os custos relacionados aos tratamentos médicos.

Bradaschia (2007) aponta, baseada em Di Martino *et al.* (2003), que os custos que toda a sociedade tem que pagar são: perda prematura de produtividade; desemprego prolongado e dependência de auxílio-doença; custos relacionados com o absenteísmo devido à doença; e aposentadorias precoces em razão dos problemas de saúde e do peso econômico do tratamento.

Finalmente, Barreto (2005) afirma que as consequências atingem a todos, já que de alguma forma muitos ficam privados da qualidade de vida, de saúde e bem-estar social. Melhor explicando, o problema não afeta somente o contexto de trabalho, mas a sociedade como um todo, que acaba contribuindo com os gastos públicos para o tratamento dos problemas de saúde ocasionados pelo assédio moral no ambiente de trabalho.

### **3.6 Assédio moral e o direito**

De acordo com Araújo (2010), o assédio moral na relação de trabalho é um ato ilícito civil e, uma vez identificada a responsabilidade do empregador, gera o dever de reparação ao dano. Pode, também, constituir um ilícito penal desde que a legislação especial o tipifique.

A aprovação de dispositivos legais foi um marco importante no processo de conscientização e luta sobre o assédio moral em vários países. Este episódio deve ser combatido de forma clara e objetiva pelas leis que o configuram como conduta ilícita, que fere os direitos fundamentais, o direito de igualdade e o respeito à dignidade humana, além da saúde como um bem do trabalhador e o trabalho como um valor social (AZEREDO, 2011).

Conforme Silva (2011), a Suécia foi o primeiro país a adotar legislação contra o assédio moral no local de trabalho, em 1993, influenciada pelo pesquisador alemão Heinz Leymann acerca dos riscos gerados por este fenômeno. Assim, os suecos contam com a Ordenação do Conselho Nacional Sueco de Saúde e Segurança Ocupacionais, considerada um código de comportamento nas relações sociais no trabalho.

A França, em 2002, incluiu uma seção específica de prevenção e repressão ao assédio moral na Lei de Modernização Social, muito influenciada pelas pesquisas de Marie France Hirigoyen. Segundo esse dispositivo, o assédio atenta contra os direitos e dignidade do trabalhador, altera sua saúde psíquica e pode levar à degradação das condições de trabalho, comprometendo seu futuro profissional. Determinou ainda a inserção no Código Penal (CP) francês de uma sanção própria sobre o assédio moral, estabelecendo a prisão de até um ano ou multa de 15 mil euros para o assediador moral (FREIRE, 2008; HIRIGOYEN, 2014).

Na Argentina foi aprovada a Lei Nº 13.168, em 24 de fevereiro de 2004, sobre violência trabalhista na administração pública, que disciplina o assédio moral (SOUZA, 2017). Existem ainda alguns projetos de lei em andamento em países como Portugal, Chile, Noruega, Uruguai, Suíça e Bélgica.

### **3.6.1 Abordagem jurídica do assédio moral no Brasil**

O que torna uma conduta social prática criminosa?, ou seja, o que é crime? Segundo Souza e Quirino (2015), na percepção popular crime é uma violação da lei penal, ratificada pelo princípio legal de que não há crime sem lei anterior que o defina (art. 1º do CP).

Desse preceito vem a necessidade de positivar a conduta delituosa e atribuir-lhe uma sanção capaz de inibi-la, definindo-se por “tipificação” o propósito de evidenciar os elementos caracterizadores do ato que se quer reprimir, descrevendo o fato com riqueza de detalhes e a forma como o procedimento pode se desenvolver a ponto de

completar o tripé da conceituação do crime: antijuridicidade, tipicidade e culpabilidade (MIRABETE, 2010; CAPEZ, 2011).

Segundo Silva (2014), o ordenamento jurídico brasileiro não dispõe de Lei Federal unificada com vistas a combater o assédio moral, o que não configura impedimento à busca do amparo legal. Independentemente da existência de leis específicas, a Justiça do Trabalho tem se posicionado com amparo, para tanto, no Código Civil (CC), na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e na Constituição Federal (CF).

A CF tem como um dos seus fundamentos o princípio da dignidade da pessoa humana, garantindo seu pleno respeito, sob pena de reparação pelos danos morais e materiais decorrentes de sua violação. Em seu artigo 5º, inciso V, “é assegurado o direito de resposta, proporcional ao agravo, além da indenização por dano material, moral ou à imagem”; e X “são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito à indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação” (BRASIL, 1988).

Para Moraes (2008), dignidade é o valor indispensável, absoluto e insubstituível, inerente a cada ser humano. E acrescenta que, embora haja preocupação do legislador com a valorização do trabalho e a dignidade da pessoa humana, esses dois princípios são constantemente violados nas relações de trabalho. Exemplo claro seria a exposição do trabalhador a pressões psicológicas desumanas, condições de trabalho precárias e condutas abusivas, fundamentando, assim, a tutela jurídica do assédio moral.

O citado autor também afirma que pequena dimensão dessa tutela pode ser extraída das normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego, em seus artigos 154 a 201 da CLT; e também no artigo 196, além do inciso II do artigo 200 da CF, que prevê a preocupação com a saúde do trabalhador como dever do Estado e direito de todos, por meio de políticas econômicas e sociais, visando a outros agravos em razão do trabalho e à diminuição do risco de doenças.

O Código Civil, em seus artigos 186 e 187, não deixa dúvidas sobre a ilegalidade da intimidação ou do assédio moral (incluindo o contexto laboral), ao expressar que é ilegal qualquer conduta “que por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral”. O mesmo acontece quando a imagem, a honra, a boa fama ou a respeitabilidade da pessoa forem atingidas (artigo 20). E também o artigo 27 prevê a obrigação de reparação do dano por aquele que o viola (BRASIL, 2002).

Muito embora a conduta do assédio moral já tenha sido reconhecida no Brasil, não existe legislação na seara da Administração Pública Federal que a tipifique, mas Projetos de Lei (PL) tramitam no Congresso Nacional visando criminalizar esse assédio como conduta proibitiva no CP, na Lei Nº 8.112/90, referente ao Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos (RJU); e na Lei Nº 8.429/1992, que versa sobre a improbidade administrativa.

O PL Nº 4.591/2001, proposto por Rita de Cássia Paste Camata (PMDB/ES), alteraria o art. 117 do RJU, acrescentando conduta punitiva a quem assediasse moralmente seus subordinados (BRASIL, 2001).

O PL Nº 4.742/2001, de autoria do ex-deputado Marcos de Jesus (PL/PE), tipifica o assédio moral como crime, enquadrando-o no CP – Decreto-Lei Nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940.

Art. 146-A. Desqualificar reiteradamente, por meio de palavras, gestos ou atitudes, a autoestima, a segurança ou a imagem do servidor público ou empregado em razão de vínculo hierárquico funcional ou laboral.

Pena – Detenção de 3 (três) meses a 1 (um) ano e multa (BRASIL, 2001).

Mas, após passar pela Comissão de Constituição e Justiça e Redação da Câmara Federal, o relator, o então deputado Aldir Cabral (PFL/RJ), apresentou emenda substitutiva que modificou a redação do texto original:



Art. 136-A. Depreciar, de qualquer forma e reiteradamente a imagem ou o desempenho de servidor público ou empregado, em razão de subordinação hierárquica funcional ou laboral, sem justa causa, ou tratá-lo com rigor excessivo, colocando em risco ou afetando sua saúde física ou psíquica.  
Pena – detenção de um a dois anos (BRASIL, 2001).

Com a modificação inserida pela aprovação do PL N° 4.960/2001, de autoria do deputado Feu Rosa (PSDB/ES), o CP passará a vigorar acrescido do art. 149 A – “Assédio Moral”:

Art. 149-A. Humilhar, menosprezar, ou tecer comentários irônicos, jocosos ou depreciativos sobre pessoa hierarquicamente subordinada, de forma habitual ou contumaz, ou imputar-lhe, igualmente com contumácia ou habitualidade, encargos sabidamente superiores às suas possibilidades ou alheios às competências ou finalidades de seu encargo, emprego, função, posto, graduação ou qualquer outro conjunto previamente delimitado de atribuições e responsabilidades.

Pena – Detenção de 1 (um) a 2 (dois) anos.

§1º – Na mesma pena incorre quem, em relação à pessoa que partilhe do mesmo ambiente de trabalho:

- I- ignora-a ou a exclui, evitando dirigir-se a ela diretamente;
- II- sonega-lhe informações de forma persistente;
- III- espalha rumores maliciosos, depreciativos, humilhantes, jocosos ou irônicos a seu respeito;
- IV- usurpa-lhe ideias, projetos ou iniciativas ou nega-lhe a autoria de ideias, projetos ou iniciativas.

§2º – A pena é agravada em até dois terços se da conduta resultar prejuízo moral, físico ou financeiro para o sujeito passivo (BRASIL, 2001).

O PL N° 121/2009, de autoria do senador Inácio Arruda, tentou tipificar o assédio moral, denominado por ele “coação moral”, com a inclusão no art. 117, inciso XX, ao rol de proibições previstas na Lei N° 8.112/90. Mas apenas o Presidente da República pode dar ensejo a questões pertinentes a servidores públicos federais e a seu regime jurídico, nos termos do artigo 61, § 1.º, II, “c”, da CF (DEZAN, 2013).

Todavia, esse PL do Senado somente considera como sujeito ativo do assédio ou coação moral o agente público que, valendo-se de sua condição de superior hierárquico, coagir ilegalmente o subordinado, por meio de atos, gestos ou palavras, atingindo a sua dignidade ou, ainda, que, com o propósito de criar condições de trabalho humilhantes ou degradantes, praticar o ilícito disciplinar, sujeitando-se à sanção de demissão dos quadros da Administração (DEZAN, 2013).

O PL N° 8.178/2014, de autoria do senador Inácio Arruda (PCdoB/CE), propõe alteração do artigo 11 da Lei N° 8.429/1992, para tipificar a conduta de um superior que coaja moralmente um subordinado, por meio de atos ou expressões reiteradas que tenham por objetivo atingir a sua dignidade ou humilhá-lo, abusando da autoridade conferida pela posição hierárquica. Esta lei objetiva coibir, punir e, ou, afastar da atividade pública todos os agentes que praticarem atos atentatórios aos princípios da administração pública, violando os deveres de legalidade, honestidade, impessoalidade, imparcialidade e lealdade às instituições, em razão do desvio de finalidade ao agir deliberadamente em prejuízo de alguém e do evidente abuso de poder (BRASIL, 2014).

Já o Projeto de Lei N° 5.698/2016, da deputada Mariana Carvalho (PSDB/RO), propõe também a alteração da Lei de Improbidade Administrativa (Lei N° 8.429/1992). No texto sugerido, tipifica o assédio moral independente da existência de exercício de poder, de hierarquia. Para ela, a caracterização da prática do assédio moral está ligada à existência de atos únicos e isolados, pois também produzem resultados permanentes e ofensa à dignidade e condições de trabalho humilhantes ou degradantes (DEZAN, 2013).

Algumas entidades da administração indireta federal possuem normas específicas sobre o assédio, sendo a Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) a primeira, em nosso país, a reconhecê-lo em suas dependências, criando uma Ordem de Serviço (Gr N° 02/2004), pelo então reitor Pietro Novellino, que dispõe sobre os procedimentos a serem adotados em casos de assédio moral, em conformidade com a legislação federal<sup>8</sup>.

A Universidade Federal de Goiás, por intermédio do seu Conselho Universitário (órgão superior de deliberação), determinou uma série de medidas preventivas, mecanismos para fazer cessar o assédio e, também, trouxe as penalidades ao aprovar a Resolução N° 12, de 19 de maio de 2017. Nos arts. 2º e 3º, especificou o que considera assédio moral:

---

<sup>8</sup>[www.assediomoral.org.br](http://www.assediomoral.org.br)

Art. 2º – Considera-se assédio moral a prática abusiva, explícita ou velada, que se manifesta por meio de gestos, palavras e atos e que desrespeita, de forma sistemática e frequente, a integridade física e, ou, psicológica de uma pessoa ou grupo, na relação entre membros da comunidade universitária, tais como: I- chefe e subordinado(a); II- professor(a) e estudante; III- colegas de igual nível hierárquico; IV- um/a ou mais subordinados(as) em relação à chefia; V- e outras relações.

Art. 3º – São situações que caracterizam o assédio moral, entre outras: I- deteriorar de forma proposital as condições de trabalho ou estudo de uma pessoa ou grupo específico; II- desqualificar ou fazer críticas infundadas a alguém; III- isolar alguém do restante do grupo; IV- deixar de prestar informações necessárias à execução de alguma atividade; V- descumprir, ameaçar ou dificultar o usufruto de direitos, a exemplo de horários, férias, licenças, entre outros; VI- ofender, espalhar boatos, fazer críticas ou brincadeiras sobre a vida pessoal, particularidades físicas, emocionais e, ou, sexuais de alguém (MINAS GERAIS, 2017).

Um importante avanço dessa Resolução é a criação de uma comissão permanente de acompanhamento de processos administrativos e denúncias relacionados a questões de assédios moral e sexual e preconceito. Essa comissão, composta por representantes dos órgãos da gestão, das entidades representativas de professores, servidores técnico-administrativos e estudantes, também poderá propor campanhas educativas e ações preventivas (FERNANDES, 2017).

Há também diversos estudos que citam cartilhas de sindicatos, elaboradas com a finalidade de incentivar denúncias e esclarecer os trabalhadores para o enfrentamento do assédio moral no trabalho. Já nas instituições são mais comuns os códigos internos de ética e conduta, com sanções e intervenções (FANES, 2015).

No âmbito municipal, Iracemápolis-SP foi pioneira na regulamentação do tema. A Lei Nº 1.163, de 24 de abril de 2000, tornou-se um símbolo do combate ao assédio moral na Administração Pública, trazendo em seu parágrafo único do art. 1º a seguinte definição:

Parágrafo único – Para fins do disposto nesta Lei, considera-se assédio moral todo tipo de ação, gesto ou palavra que atinja, pela repetição, a autoestima e a segurança de um indivíduo, fazendo-o duvidar de si e de sua competência, implicando em dano ao ambiente de trabalho, à evolução da carreira profissional ou à estabilidade do vínculo empregatício do funcionário, tais como: marcar tarefas com prazos impossíveis, passar alguém de uma área de responsabilidade para funções triviais; tomar crédito

de ideias de outros; ignorar ou excluir um funcionário só se dirigindo a ele através de terceiros; sonegar informações de forma insistente; espalhar rumores maliciosos; criticar com persistência; subestimar esforços<sup>9</sup>.

Diversos Estados já contam com leis orgânicas que visam impedir o assédio moral trabalhista, entre eles o Distrito Federal, Rio de Janeiro, Sergipe, Salvador, São Paulo, Rio Grande do Sul, Pernambuco, Rondônia, Mato Grosso, Goiás, Minas Gerais e Paraíba. Há ainda projetos de leis na Bahia, Ceará, Espírito Santo e Pernambuco e um Projeto de Lei Complementar na Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul<sup>10</sup>.

Assim, tudo indica que a atuação do Poder Judiciário tem sido relevante para o combate dessa prática, apesar de não agir sobre a causa do problema, mas sobre os seus efeitos, que se não cuidados de forma adequada podem gerar consequências sobre a saúde da vítima. Esta, por sua vez, deve estar munida de elementos comprobatórios da conduta, como a coleta de documentos, correios eletrônicos, bilhetes, testemunhas, entre outros (BOBROFF; MARTINS, 2013).

Segundo Matos (2016), o assédio moral incide contra os princípios éticos e morais da Administração Pública. Assim, o servidor que o comete infringe esses princípios previstos no Código de Ética dos Servidores Públicos, que pode ser usado também como legislação para sua erradicação e prevenção. E uma das fundamentações nas decisões dos tribunais como forma de erradicar e prevenir a prática do assédio moral é colocar o princípio da dignidade da pessoa humana, previsto na Constituição Federal de 1988, dando subsídios para a condução dessas denúncias quando traz em seu Artigo 5º que “ninguém será submetido a tortura nem a tratamento desumano ou degradante” (BRASIL, 1988).

Ressalta-se que o Poder Judiciário tem papel fundamental no combate ao assédio moral, mas é impossível realizar-se com ações isoladas, cabendo à gestão das instituições, à psicologia social, à medicina do trabalho e a todos os demais cidadãos a prevenção e a mediação dos casos antes de se tornarem situações que

---

<sup>9</sup>[www.assediomoral.org.br](http://www.assediomoral.org.br)

<sup>10</sup>[www.assediomoral.org.br](http://www.assediomoral.org.br)

tragam consequências irreversíveis às vidas profissionais e pessoais dos envolvidos (BERNARDES, 2008).

Enfim, cabe ressaltar que a judicialização das condutas das pessoas nos contextos do trabalho não é a forma mais adequada de lidar com um problema cuja origem se encontra, sobretudo, nas formas de gestão adotadas pelas organizações, conforme abordado no decorrer deste trabalho.

### **3.7 Pesquisas sobre o assédio moral na administração pública**

Como já foi relatado, as pesquisas sobre assédio moral no setor público, em especial nas instituições de ensino superior, ainda são escassas. No entanto, a importância do tema torna imprescindível aprofundar o conhecimento sobre o assunto, bem como maior divulgação dos resultados das pesquisas, de modo a permitir que os responsáveis pela gestão dessas instituições tomem as providências necessárias para prevenir esse tipo de problema (RODRIGUES; FREITAS, 2014).

Caran *et al.* (2010) identificaram em seus estudos a existência do assédio moral no ambiente de trabalho, concluindo que as universidades são locais onde acontecem competições por cargos, recursos para pesquisas e publicações, o que facilita a ocorrência desse fenômeno. Propõem, para a prevenção desse tipo de situação, que o individualismo seja superado por valores como solidariedade e equidade. No entanto, não deixam claro como isso seria factível.

Shiavi (2011) também concluiu que a prática do assédio moral no serviço público seja visto como ato ilícito e inconstitucional, pois viola o princípio da dignidade do trabalhador, além de provocar efeitos nocivos à saúde da vítima, como queda na produtividade, degradação do ambiente laboral, danos à saúde psíquica e física e perda de interesse do servidor.

Segundo Minassa (2012), enfrentar o assédio moral na Administração Pública ainda é tarefa árdua, o que, na maioria das vezes, se deve ao fato de que pessoas que

detêm os mais altos cargos hierárquicos utilizam dos poderes que lhes são atribuídos para falsamente, em nome destes, agirem com um ou mais agentes subalternos de forma espúria, abusiva.

Guimarães *et al.* (2016) corroboram esses achados ao constatarem, em seus estudos, a ocorrência de assédio moral em uma instituição federal de ensino superior por abuso de poder, autoritarismo e manipulação perversa, com severas consequências para a saúde física, psíquica e emocional do assediado.

Ventura (2015) também identificou e analisou a existência do assédio moral nas relações de trabalho dos servidores da Universidade Federal de Ouro Preto-MG. Observou que existe um resquício cultural, cujas características de valores, crenças, comportamentos e atitudes não se coadunam com a imagem que a instituição prega e demonstra de si.

Provavelmente em razão de existir a conjunção de elementos de poder e hierarquia no ambiente de trabalho associados à necessidade de um complexo procedimento administrativo para apurar denúncias, Bambirra (2018) concluiu em seus estudos que o assédio moral é ainda um problema endêmico na Administração Pública. Ele acrescenta que mais importante que a punição são a conscientização e a prevenção, pois, havendo indícios de materialidade, é imprescindível possuir mecanismos objetivos e céleres de apuração das faltas, bem como a retirada do servidor assediado do seu local de trabalho, a fim de resguardar a sua saúde e a degradação do ambiente laboral.

No Quadro 1, apresenta-se uma síntese dos principais estudos aos quais se teve acesso, em torno do assédio moral no contexto das IFES.

Quadro 1 – Principais pesquisas sobre assédio moral nas IFES

Autor	Objetivo	Resultados
Nunes <i>et al.</i> (2013)	Identificar a ocorrência de assédio moral no trabalho contra servidores de uma universidade federal.	Concluíram que manifestação do assédio moral na instituição analisada é uma realidade, e o desconhecimento do fenômeno e, ou, a identificação de situações características de assédio moral como “brincadeiras” levam o servidor docente ou técnico-administrativo a ser mais uma vítima dessa violência silenciosa, mas que traz severos danos à sua integridade física e psíquica.
Nunes <i>et al.</i> (2014)	Identificar, com base na percepção dos observadores, servidores docentes e técnico-administrativos, a ocorrência do assédio moral no trabalho e seus desdobramentos.	Concluíram que a ocorrência do assédio moral no ambiente acadêmico era promovido, principalmente, pela recusa de diferença e pela necessidade de poder e que a instituição em estudo carece de ações que possam coibir e combater a violência.
Nunes e Tolfo (2015)	Identificar a ocorrência e as características de assédio moral no trabalho em uma universidade.	Constataram que as universidades não estão imunes à ocorrência desse tipo de violência, que causa transtornos para a saúde, sobretudo a mental, desses trabalhadores. E que a universidade em estudo deve criar e desenvolver medidas de prevenção e combate ao assédio moral, visto que as ações atuais têm sido ineficazes.
Nunes (2016)	Compreender as relações entre a cultura organizacional e o assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina.	Concluiu que o discurso e a prática são elementos fortemente criticados pelos trabalhadores, ou seja, embora o discurso organizacional ressalte aspectos positivos e a necessidade de segui-los, muitas vezes a prática identificada é o revés, a impunidade, diferenciação entre categorias e grupos, interesses particulares sobrepostos ao institucional, competitividade, abuso de poder.
Nunes <i>et al.</i> (2017)	Descrever a percepção dos servidores docentes e técnico-administrativos de uma universidade federal localizada na Região Sul do Brasil, em relação a práticas e discursos organizacionais sobre o assédio moral no trabalho.	Constataram que a universidade não demonstra claramente suas políticas e ações em relação ao assédio moral, o que influencia na sua prática ou denúncia interna. Trazem elementos de prevenção que vão além de estratégias exclusivas sobre o assédio, mas de práticas saudáveis e éticas no ambiente laboral e nas relações interpessoais.
Nunes <i>et al.</i> (2017)	Descrever o entendimento de servidores universitários sobre o assédio moral por meio de palavra ou expressão, tendo como público-alvo docentes e servidores técnico-administrativos da UFSC.	Independente de como caracterizam o assédio (com base nas consequências/efeito ou pela prática hostil), os participantes compreendem a gravidade de sua ocorrência pelas palavras e expressões mencionadas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Pode-se perceber, por meio dessa síntese que boa parte das pesquisas foi realizada na Universidade Federal de Santa Catarina, sendo unânimes ao constatar a existência do assédio moral naquela instituição. No entanto, fica em aberto a presença desse mesmo fenômeno em outras IFES, o que implica a necessidade de ampliação dos estudos.

De forma resumida, o que se percebe na maioria dos estudos sobre o tema é que o enfrentamento desta prática, que viola direitos fundamentais do trabalhador, possui peculiaridades, devido à dificuldade de se reconhecerem os casos concretos. Trata-se de um verdadeiro desafio para a gestão de pessoas, pois, se os gestores estiverem atentos à sua ocorrência, eles poderão intervir efetivamente, podendo, inclusive, prevenir novos casos.



## 4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, expõe-se o delineamento metodológico definido para o desenvolvimento deste estudo, com vistas ao alcance dos objetivos.

### 4.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa

Esta pesquisa classifica-se como descritiva, pois objetivou conhecer e descrever a realidade estudada por meio da observação, do registro e da análise dos fatos ou fenômenos, sem a intenção de interferir, ou seja, buscou-se descobrir se e como o problema do assédio ocorre, sua regularidade, bem como suas motivações (CERVO *et al.*, 2007).

Pretendeu-se, pois, identificar e descrever a configuração do assédio moral nas relações de trabalho e o tratamento deste fenômeno numa instituição de ensino superior, visando esclarecer a vivência de alguns servidores a respeito da sua ocorrência no ambiente de trabalho e quais fatores contribuem para tal conduta.

Devido aos aspectos subjetivos envolvidos na pesquisa, a abordagem empregada foi a qualitativa, pois se trata da forma mais adequada de aprofundar um problema como o do assédio moral, explorando e buscando entender os sentidos a ele atribuídos (CRESWELL, 2010). Entendemos que a pesquisa qualitativa é a mais adequada quando se pretende estudar um tema em profundidade, representando o melhor meio de explorar e entender os significados que as pessoas atribuem a uma problemática social ou humana.

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (SILVA; MENEZES, 2000, p. 20).

Neste caso, o importante não é a quantidade de sujeitos e, sim, se são representativos daquilo que se pretende estudar, pois nesta abordagem metodológica é a descrição da realidade, em abrangência e profundidade, que possibilita estabelecer algumas generalizações para a população em geral (POLIT *et al.*, 2004).

O método de pesquisa utilizado foi o de estudos de casos, uma vez que permite ao pesquisador analisar em profundidade cada caso, em particular, mas sem perder de vista suas conexões com o geral (SEVERINO, 2007).

O procedimento amostral utilizado foi o *snowball*, também chamado de *snowball sampling* (BIERNACKI; WALDORF, 1981). Esta técnica é conhecida no Brasil como “amostragem em Bola de Neve”, ou “Bola de Neve” ou, ainda, como “cadeia de informantes” (PENROD *et al.*, 2003) e consiste, basicamente, em solicitar que os participantes iniciais de um estudo indiquem novos participantes que, por sua vez, indicarão outros e, assim, sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto (GOODMAN, 1961).

A primeira entrevista foi realizada com o representante da Associação dos Servidores Técnico-Administrativos da implantação da instituição em estudo, sendo previamente agendada com o participante, gravada e transcrita posteriormente. A partir dessa entrevista, tornou-se possível identificar os demais participantes. Foram escolhidos para a pesquisa tanto aqueles que se sentiram vítimas do assédio moral quanto os que não viveram essa experiência, evitando, assim, abordar o problema por uma perspectiva exclusiva daqueles que consideram já terem sofrido esta forma de violência.

#### **4.2 Técnica de coleta de dados**

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas (Apêndices A e B), tendo sido questionado aos sujeitos o que faziam, pensavam ou sentiam em relação ao problema do assédio moral na instituição estudada. Concluiu-se ser este um

excelente meio de coleta de dados, uma vez que permite abordagem das mais diversas perspectivas do problema investigado e que o sujeito se manifeste mais livremente (TRIVINÕS, 1992). A entrevista sempre iniciava-se com questionamentos básicos, alicerçados no conhecimento já acumulado sobre o problema e, em seguida, apresentava novas questões, baseadas na fala do entrevistado, evoluindo no transcorrer do processo, em razão das novas informações que emergiam. Melhor explicando, ela partia de algumas perguntas básicas, mas permitia a introdução de novas questões em função do seu desenvolvimento, e o entrevistado tinha maior liberdade de para se expressar.

Previamente à execução desta etapa, foi apresentado o projeto de pesquisa à Associação dos Servidores, tendo sido solicitado ao seu presidente a indicação de funcionários que buscaram assessoria jurídica alegando terem sofrido assédio moral e que estariam dispostos a colaborar com o processo de pesquisa. Portanto, além dos servidores, foi entrevistado o presidente da Associação Sindical.

Assim, inicialmente, a amostra dos dados ocorreu por acessibilidade e, posteriormente, por indicação, mediante entrevistas previamente agendadas, após o consentimento e a disponibilidade de horários e o local de interesse dos participantes. As entrevistas foram gravadas em áudio, com a anuência dos sujeitos e transcritas na íntegra para posterior análise. Foi garantido o sigilo dos entrevistados e das pessoas citadas por eles, e todos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A gravação das entrevistas contribuiu para que dados importantes não fossem perdidos, possibilitando análise mais minuciosa e consistente. Através dela, foi possível explorar melhor o tema pesquisado e evidenciar aspectos não previstos anteriormente, mas que eram fundamentais para a caracterização do fenômeno no contexto em estudo.

### **4.3 Análise dos dados**

Para a análise e tratamento dos dados extraídos das entrevistas, utilizou-se a análise de conteúdo, observando-se o sentido e significado das mensagens verbais,

gestuais, silenciosas, figurativas, documentais ou diretamente provocadas (FRANCO, 2008). Essa é uma técnica baseada na objetividade, sistematização e inferência, o que permite a dedução de conhecimentos de produções e mensagens (BARDIN, 2009).

A análise de conteúdo, na perspectiva de Bardin (2009), consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, os indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção dessas mensagens. Esta análise compreende três etapas, a saber: a) a pré-análise, que é a seleção do material e a definição dos procedimentos a serem seguidos; b) a exploração do material, que é a implementação de tais procedimentos (os documentos e as transcrições das entrevistas); e c) o tratamento e interpretação dos dados que se referem à geração de inferências e dos resultados da investigação.

Após a realização das entrevistas, foi possível explorar o assunto e aprofundá-lo, descrevendo-se o processo, analisando, discutindo e detalhando o fenômeno do assédio moral de acordo com o objetivo da pesquisa.

## 5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos no sindicato e das pessoas consideradas vítimas e não vítimas de assédio moral no trabalho.

### 5.1 Perfil sociodemográfico, categorias e subcategorias das entrevistas

Inicialmente, apresenta-se o Quadro 2, com o perfil dos entrevistados, de modo a oferecer uma visão geral dos sujeitos da pesquisa. Em seguida vem o Quadro 3, com as categorias e subcategorias.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Nível de classificação do cargo na instituição	Tempo de trabalho na IFES (anos)	Ocupa cargo de coordenação ou chefia
E1	F	35	Auxiliar Área de Saúde (C)	1	Não
E2	F	32	Técnica Nível Superior Área da Saúde (E)	4	Não
E3	F	65	Técnica de Laboratório (D)	40	Não
E4	M	28	Auxiliar em Administração (C)	4	Não
E5	M	49	Porteiro (C)	26	Não
E6	M	46	Auxiliar Área de Saúde (C)	26	Sim
E7	M	59	Técnico Agropecuário (D)	10	Não
E8	M	41	Técnico Nível Superior Área Administrativa (E)	6	Não
E9	M	34	Assistente em Administração (D)	4	Sim
E10	M	46	Assistente em Administração (D)	15	Não
E11	F	49	Auxiliar em Administração (C)	6	Não
E12	M	35	Assistente em Administração (D)	5	Não
E13	M	36	Assistente em Administração (D) Representante do Sindicato	7	Não

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Os entrevistados foram caracterizados com a letra E, seguida da ordem numérica correspondente à ordem em que as entrevistas foram realizadas.

No que tange ao perfil dos sujeitos, o Quadro 1 evidencia que a maioria deles é do sexo masculino, com idade variando entre 28 e 65 anos. Os entrevistados

ingressaram na instituição por meio de concurso público, e o nível de classificação do cargo varia na classificação de C a E (essas classes são conjuntos de cargos de mesma hierarquia, classificados de acordo com o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), a partir de alguns requisitos de qualificação para ingresso na função, como escolaridade: (C) Ensino Fundamental Completo, (D) Ensino Médio Profissionalizante ou Completo e (E) Superior Completo. As classes “C” e “D” correspondem aos cargos de níveis intermediários e a classe “E”, denominada nível superior). Quanto ao tempo de trabalho na IFES, a média é de 12 anos, sendo a carga horária de toda a categoria de 40 horas semanais; a maioria não ocupa cargo de chefia.

Para a análise dos resultados, foram utilizadas as seguintes categorias: compreensão do assédio moral, práticas culturais assediadoras, consequências do assédio moral e estratégias ou mecanismos de prevenção e combate ao assédio moral. Essas categorias foram definidas, *a priori*, tendo em vista os objetivos do estudo. A partir das entrevistas, emergiram algumas subcategorias, considerando-se a constância com que apareceram nos relatos (Quadro 2).

Quadro 3 – Categorias e subcategorias do conteúdo das entrevistas

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
Compreensão de assédio moral	Visão do assédio moral Descrição das situações de assédio Abuso de poder Reação de colegas e superiores Relações interpessoais
Práticas culturais assediadoras	Sentimento de impunidade Grupos dominantes ou de poder Práticas favoráveis ao assédio moral Discurso <i>versus</i> a prática
Consequências do assédio moral	Consequência sobre a saúde Transtornos emocionais
Estratégias ou mecanismos de prevenção e combate ao assédio moral	Treinamentos e capacitações Cumprimento de regras, normas e valores Políticas e práticas de gestão de pessoas Apoio do sindicato

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Para melhor compreensão dos resultados, a análise de cada uma das categorias é exibida de maneira detalhada a seguir, levando-se em conta as subcategorias relevantes.

## **5.2 Compreensão de assédio moral**

Neste tópico, apresenta-se o modo pelo qual os sujeitos descreveram o assédio moral, isto é, seu entendimento sobre o problema, além da forma como descreveram situações de assédio.

### **5.2.1 Visão do assédio moral**

Foi solicitado que o sujeito expusesse sua visão sobre o assédio moral, pedindo que apresentasse uma definição simples do problema, usando suas próprias palavras. Emergiram com mais frequência nos depoimentos situações humilhantes e constrangedoras, imposição hierárquica, violência, perseguição, isolamento, abuso de poder, autoritarismo.

Todos os entrevistados entendem o assédio moral de forma muito semelhante ao que se vê na literatura sobre o assunto, ou seja, eles o percebem como um tipo de violência ou constrangimento, em que uma pessoa em situação de vantagem pode prejudicar a imagem da outra, humilhar e ameaçar. Assim como foi descrito anteriormente, a partir dos autores que trataram do assunto, ficou evidente que os entrevistados percebem o assédio moral como um modo de violência física e psíquica, em que no ambiente de trabalho essa violência se manifesta por meio de situações constrangedoras que os levam a se sentirem deslocados, humilhados, podendo até mesmo ser submetidos a condutas incoerentes. Os relatos que se seguem abordam essa situação:

Todo tipo de violência ou constrangimento, curto ou longo prazo, que o subordinado em grau hierárquico é submetido no local de trabalho, isso pode se dar através de questionamentos, violência não só psíquica, mas também física e também situações constrangedoras que o levem a se sentir desloca-

do ou condutas incoerentes com o local de trabalho, principalmente profissional. (E4)

Assédio moral vejo como tudo aquilo que venha de alguma forma constranger o trabalhador perante os demais colegas de trabalho, que venha impedi-lo de realizar suas atividades. (E8)

Eu acredito que tenha várias formas do assédio, o de forma mais explícita que pode ser o assédio sexual, o fato de tratar mal, com falta de educação ou até humilhando a pessoa e que também outras formas que por imposição do cargo ou posição hierárquica ou simplesmente por convívio, o fato da pessoa não gostar de você e por ter mais afinidade com outra pessoa, te tratar diferente daquela e acho também que a percepção do assédio vai muito da pessoa que está vivenciando, da forma como ela vai lidar com aquilo. (E9)

Para mim assédio é todo ato dirigido ao outro com a função de denegrir a imagem, de humilhar e ameaçar, geralmente vem de uma hierarquia superior no trabalho. (E11)

Assédio moral é tudo aquilo que extrapola no relacionamento entre o superior e seus subordinados, no sentido de gerar problemas de ordem no desempenho, na sua vida pessoal, então tudo aquilo que ocorre no ambiente de trabalho e causa esse tipo de situação, entendo como sendo assédio moral. (E12)

Esses extratos coincidem com as visões de autores, a exemplo de Hirigoyen (2015, p. 172), que afirma que “[...] o que há em comum nos quadros de assédio em relação às outras formas de sofrimento no trabalho é a predominância da vergonha e da humilhação”. Barreto (2013) corrobora essa percepção ao apontar que a humilhação reforça o sentimento de inutilidade, comprometendo a identidade e a dignidade, independentemente do entendimento do entrevistado em relação ao assédio moral.

O fato é que, pelos relatos citados, é possível perceber que os assediados compreendem a gravidade de sua ocorrência pelas palavras e expressões mencionadas.

### **5.2.2 Descrição das situações de assédio**

Os entrevistados que se consideravam vítimas do assédio moral ou presenciaram esse tipo de situação falaram sobre mudanças bruscas e importantes nas tarefas exercidas, bem como a respeito da retirada de responsabilidades e situações de



isolamento ou de cobrança excessiva em termos de desempenho. Observa-se também a proeminência na descrição do assédio moral como de caráter pessoal e particular entre os envolvidos, salientada na singularidade da intenção do autor, como se verifica nos extratos a seguir:

Quando fui para este setor, tinha pouca experiência prática na área, mas expliquei isso para meu chefe, e ele disse que não teria problema, que eu ficaria com a parte teórica e ele com a prática. Quatro meses após ele disse que eu precisava aprender para ontem, **porque o pessoal estava cobrando e a reitora disse que se eu não comesse a adquirir a prática ela vai me mandar embora, porque eu ia ser mal avaliada**, e já falando em avaliações né, que deveria ter acontecido em dezembro, daí **começou uma pressão aterrorizante porque eu tinha que aprender a prática de um dia para o outro**. (E2)

No meu caso específico, configura-se também uma das formas que também entendo como assédio foi essa **supressão de tarefas, de funções para que o servidor fique deslocado, ou ainda tenha o sentimento de não pertencimento àquela localidade de trabalho**. Então e, na investidura do cargo, foram repassadas a mim várias atribuições e tarefas, **tentando isolar, tentando eliminar esse servidor** naquele ciclo, naquela pirâmide produtiva, várias atividades dele foram delegadas a outros servidores **tentando isolá-lo retirá-lo do processo administrativo**. (E4)

Sobre a questão das atividades, o que eles na realidade (professores) **tentaram foi tirar um pouco das minhas atribuições e mexer com a minha carga horária**. As atividades do meu cargo sempre foram desempenhadas 6 horas/dia, em determinado momento me ofereceram fazer 8 horas/dia. Acabei aceitando, e estou até hoje conforme eles determinaram. Então, acredito que **eles tentam de toda forma, me “podar” de realizar as tarefas que sempre exerci**, porém eles não deixam muito claro, explícito em decorrência da minha atuação dentro do setor, como representante dos servidores, mas sinto isso a todo momento. (E5)

Chegou a ponto de ser trocado de setor, e neste, fiquei em desvio de função, ou seja, **meu cargo não tinha nada a ver com as atribuições daquele setor nada a ver com o que eu trabalho e para o cargo ao qual prestei concurso**. E outra situação, o superior hierárquico também **me trocou de setor novamente e falou para o chefe que não era para me dar nenhuma atividade**, que eu iria para lá mas não desempenharia nenhuma atividade. Fiquei um ano nesta situação, sem ter atribuições específicas para fazer. Me senti extremamente constrangido porque estava sendo impedido de desempenhar uma atividade para a qual recebo, e acredito que recebo um bom salário para fazer e tenho capacidade e condições de fazer e fui proibido **acho que por questões políticas, por poder e por vaidade**. (E8)

Diversas vivências de assédio foram descritas por meio de ofensas verbais. Contudo, verificam-se isolamento, falta de comunicação, indiferença, entre outros, como práticas recorrentes. Mesmo para os entrevistados que não vivenciaram assédio mo-

ral, observa-se que eles também puderam conviver com colegas de trabalho que se submeteram a situações de humilhação, constrangimento, desvio de função, entre outras práticas abusivas. Os relatos a seguir exemplificam parte da vivência desses servidores:

Já vi tratamentos que não julgava corretos, da pessoa ultrapassar a questão do convívio profissional, e às vezes nessas situações é porque eu também tinha um relacionamento pessoal, eu era amigo da pessoa, e aí a forma de tratar de abordar no meu modo de ver não era profissional, **porque você chamar a atenção na frente de outras pessoas, o linguajar que a pessoa está utilizando acho que não cabe a um chefe**, a um líder de qualquer equipe utilizar daqueles meios. A gente estando numa hierarquia, tem que responder a essa hierarquia, mas tem formas de conduzir aquilo, é a questão do trato das coisas. (E9)

No meu setor não, mas já presenciei, e vi dentro do meu ambiente de trabalho, em outro setor, pessoas que entraram na justiça contra a instituição, por estarem em desvio de função, e por este motivo **foram retiradas e colocadas em outros setores, isolando-as e perseguindo-as**. (E10)

(...) já vi vários casos aqui no departamento de **servidores que simplesmente foram retirados de suas atribuições, foram deixados de lado e ignorados dentro do setor**, um caso clássico de assédio moral. E já vi o contrário acontecer também os professores, chefes dos setores **passarem atribuições para determinados servidores que não são típicas do cargo deles**, são diferentes, porque às vezes fica mais conveniente, por acaso aquele servidor tem uma formação naquela área e acham que o servidor tem que desempenhar aquilo ali, então acaba extrapolando um pouco as atribuições do servidor, já vi acontecer e acontece, e o servidor acaba também se submetendo a esta situação, assumindo a contragosto, ou às vezes aceitando porque alguns professores oferecem trocas, tipo você faz isso aqui pra mim que te dou uma folga, deixo você chegar fora do horário, se você precisar de alguma folga você fala comigo, eu te libero... Então aquilo acaba gerando uma via de mão dupla que vai se perpetuando. Aí o servidor acaba ficando confortável nessa situação. (E12)

E, assim, existe a pressão por parte do superior hierárquico para que o servidor assuma as atribuições independentemente de ter conhecimento ou não das tarefas ou que sejam diferentes daquelas para as quais prestou concurso. Estando em estágio probatório, sente-se pressionado e até intimidado, e não se consegue impor em relação às situações vivenciadas, uma vez que a sua estabilidade funcional está condicionada à sua avaliação durante um período de três anos.

### 5.2.3 Abuso de poder

A seleção de cargos comissionados, de direção e funções de direção é realizada na administração pública por indicação e não por critérios de competência técnica para exercê-los, razão por que, muitas vezes, o despreparo das chefias, seja por falta de conhecimento das atividades do setor e, ou, dos seus subordinados ou pela própria forma de se relacionar com eles, pode levar à ocorrência de situações negativas que afetam o desempenho e o relacionamento interpessoal. Foi comum, entre os sujeitos da pesquisa, no que tange à compreensão do assédio moral, a menção a situações de abuso de poder devido ao apego ao cargo. O relato de E9 (entrevistado que não vivenciou assédio moral) expressa essa percepção, quando percebe a importância que geralmente as chefias conferem ao cargo que ocupam, bem como ao nível de poder que lhes é conferido:

Agora percebo também nas situações que eu vivi, muito a questão do apego ao cargo, a necessidade de se manter naquele nível de poder, de chefia de não perder o dinheiro, de sentir ameaçado por alguma pessoa ou coisa, de às vezes ser punido ou questionado por um superior até. Então, acho que o assédio está muito ligado a esta questão também. (E9)

Foi igualmente comum o fato de os sujeitos se referirem ao abuso de poder do seu superior hierárquico no ambiente de trabalho, geralmente atribuindo a eles atividades que não estão descritas no rol de atribuições dos cargos.

O relato de E1 ilustra esse aspecto do problema, ao se referir ao fato de sua superior hierárquica exigir que limpasse seus sapatos, sendo explícito o sentimento de desvalorização dessa funcionária. Isso sugere que a violência nas relações interpessoais e, nesse caso, nas relações hierárquicas pode ocorrer de forma trivial e até mesmo natural. Os relatos a seguir expressam essa percepção:

Para fazer cirurgia, você tem que usar um sapato próprio chamado de Crocs. Neste dia, a professora falou comigo assim: E1, você viu como esse sapato meu tá sujo? Ela pegou o sapato e mostrou a sola para mim. Eu falei: vi. Você viu como esse bloco está sujo? Vi. Você podia pegar esse sapato para mim e limpar. Olhei aquilo ali e **por estar em estágio probatório fiquei com medo de falar não vou fazer isso**. Falei então, tá tudo bem. Sabe quando você tem um barril de pólvora e vai caindo pólvora

pelo caminho afora e de repente acende? Então, isso aí foi a primeira coisa. Fui remoendo aquilo ali, isso aconteceu na segunda e na quarta a professora disse: você está lembrando do que eu pedi para você na segunda? Aí olhei e falei: estou. Aí você pega lava, seca e deixa guardado dentro do armário. (E1)

A gente percebe com todos os funcionários no setor. É perceptível no dia a dia. Por exemplo, quando tem paralisação eles tentam abordar o servidor, para entrevistá-lo e buscar justificativas do porquê da paralisação, sendo que já tinha sido avisado formalmente, e na maioria das vezes tinha fixado no quadro de informativos do setor. **É muito interrogatório, então, é nítido a todo momento, há um uso abusivo do poder.** (E5)

[...] eu vivi muito isso “na pele” aqui, o que se pregava era meritocracia, o bom relacionamento, a hierarquia, mas sem abuso de poder, mas na prática, o que você vê não é isso, **é o apadrinhamento, o abuso de poder, na prática o discurso não funciona.** (E8)

Identifica-se que o abuso de poder é evidenciado pela desvalorização e pelo domínio exercido sobre o outro. As práticas abusivas de poder se manifestam também na forma de isolamento, perseguições, desvalorizações e situações constrangedoras. Os relatos a seguir ilustram a condição expressa pela maioria dos entrevistados:

Entrei em contato com meu chefe solicitando permissão para utilizar o computador de outra sala, pois tinha que fazer o serviço e não tinha equipamento disponível. Enfim, **me senti isolada e muito desamparada.** Quando cheguei, não tinha a menor noção de setor administrativo de universidade, nunca tinha trabalhado com isso, aí, fui pedir ajuda pra ele e ele falou: ‘**ah, aqui ninguém ensina nada pra ninguém, todo mundo aqui aprende na porrada.** Eu aprendi e você vai aprender também. Os documentos estão aqui’. Me deu uma pasta enorme cheia de documentos, se vira aí, lê e vê o que você acha. (E2)

E justamente numa destas trocas de chefia, é que depois de anos de trabalho, comecei a ser perseguido pela nova chefia, que **começou a me desmoralizar com os colegas, desfazer do meu serviço, usando o poder que tem para me prejudicar.** Depois de anos percebi que a pessoa estava usando o poder que tem da chefia com o apoio do superior hierárquico dela, para me prejudicar. (E6)

Aquela pessoa, às vezes, é até maior que o departamento ou até mesmo à instituição, ela tem um poder tão grande, que às vezes vai até contra a legislação que a gente tem que cumprir. É proibido que se faça isso, mas a pessoa tomou aquela atividade pra ele, que é quase Deus dentro da instituição, é ele quem manda, quem coordena, a última palavra é a dele. Não deveria ser, mas quem deu esse poder pra ele é a Administração Superior. Então, por isso que eu falo, em relação ao assédio tá explícito porque a gente também tem essa dificuldade de entender o que é um assédio e quais as formas, mas que a gente passa diariamente por situações constrangedoras, desmotivadoras. (E9)

Quem tratou dessa questão foi Buendía (2003), ao evidenciar que o abuso, principalmente o abuso de poder, ocorre em geral por meio de pessoas que detêm cargos de direção, as quais utilizam dessa prerrogativa para perpetuar situações de violência e humilhação. Em um ambiente universitário, que é rígido, altamente burocrático e político, os espaços de poder favorecem tais situações.

#### **5.2.4 Reação de colegas e superiores**

Com relação ao tipo de reação dos colegas de trabalho, tanto os entrevistados que sofreram assédio moral quanto os que não sofreram perceberam algum tipo de esforço dos colegas em ajudar. A ajuda foi no sentido de oferecer conforto e bem-estar aos colegas que enfrentavam assédio. Observou-se que aqueles que não se prontificaram em ajudar temiam por seus cargos ou até mesmo foram impedidos de trabalhar pela chefia imediata, conforme evidenciado nos depoimentos a seguir:

Tive apoio de colegas de trabalho, além dos dois representantes dos técnicos no setor, que não deixaram eu pedir exoneração, e compraram essa “briga” comigo. (E1)

Cheguei a comentar com alguns colegas de trabalho e com o próprio chefe que foi impedido de me passar as atividades. Ele também ficou muito constrangido, mas precisava do cargo, tinha que obedecer a chefia maior do setor. Mas, afinal acabamos achando um meio termo e tinha algumas atividades que eu pude contribuir para o setor, mas ficou nesta situação. (E8)

Tive o apoio de colegas e foi quem me ajudou a aprender o serviço. (E11)

No que se referem aos superiores, os entrevistados que vivenciaram o assédio afirmaram não ter tido nenhum apoio. A postura desses dirigentes foi proteger os agressores que, em sua maioria, eram pessoas que possuíam mais tempo na instituição e, de certa forma, gozavam de algum prestígio e regalias por conta da posição que ocupavam:

Fiz uma carta falando com o chefe do departamento que estava sendo assediada e não estava concordando e que não queria trabalhar com o professor X, porque na realidade eu não estava trabalhando com ele, mas com as suas alunas. Preparava aulas quando era solicitada para elas e não para

quem deveria que era o professor X. Então, cobrei resposta da carta e nada. (E3)

A chefia imediata numa postura talvez de acomodação ou ainda de tentar não entrar muito em detalhes ou não entrar no problema, preferiu ficar a par da situação né? Entenderia que o assediador por ser uma pessoa mais antiga na instituição, por ser mais idosa, que tem outra mentalidade, aquilo por parte do assediador seria uma conduta normal. Então, a chefia imediata tomando conhecimento dos fatos por si entendeu que não deveria intervir, entrar no problema porque a mentalidade do assediador era assim mesmo, era uma pessoa antiga e de difícil diálogo, difícil convívio e que era mais antigo no cargo inclusive que a própria chefia. (E4)

Comentei com colegas, e se não o fosse, as coisas teriam chegado ao extremo, pois a saúde já estava agravada, as coisas foram acontecendo aos poucos, gradativamente, não foi de uma vez. Foram anos de perseguição. Depois de anos percebi que a pessoa estava usando o poder que tem, da chefia, com o apoio do superior hierárquico dela, para me prejudicar. (E6)

Nesse caso, pode-se observar uma solução negativa do conflito, conforme explicado por Leymann (1990), quando as autoridades se recusam a assumir a responsabilidade pelas condições psicológicas do ambiente de trabalho. Os gestores tendem a criar explicações não baseados em fatores organizacionais e de má gestão, mas, sim, nas características individuais da vítima.

### **5.2.5 Relações interpessoais**

No que tange aos relacionamentos entre os colegas, os entrevistados consideram, em sua maioria, que são bons e harmônicos. Eles ainda se ajudam e se compadecem com as situações de injustiça e assédio vivenciadas. Percebe-se também que, no âmbito da instituição, o relacionamento entre alguns servidores é, às vezes, indiferente, conflituoso, devido a jogos de interesse, pois tentam se favorecer e se submetem a situações que podem até prejudicar os demais colegas. Os depoimentos a seguir ilustram essa questão:

Mediante tudo que estou vivenciando, há anos, fico vulnerável a confiar em quem hoje? Ainda mais sabendo que um dos colegas, que é próximo a você chegar a falar que tenho que ficar do lado do chefe, para se ter vantagem. Depois desta conversa, fiquei mais desmotivado, a confiar em colega de trabalho. Pois, trabalhamos numa instituição para servir a todos, indistintamente, agora, vou ter que puxar saco de chefe só para ganhar vantagens, folgas?! (E6)

O relacionamento eu vejo assim, com algumas pessoas, não todas, porque tem uma diferenciação muito grande, um jogo de interesses em que existe aqui na instituição, mas com aqueles que estão buscando trabalhar realmente, sem outros interesses, o relacionamento é bom, ocorre de forma natural. Mas com aqueles que têm interesse meio ocultos o relacionamento é meio complicado, porque você nunca sabe o que esperar daquelas pessoas. (E8)

O relacionamento é bom entre colegas que não tem nenhum interesse a cargos, seja pelo dinheiro ou pela posição social. Se o colega tiver algum cargo, isto muda tudo. (E11)

Por fim, alguns ainda evidenciaram que existe diferenciação entre os docentes e os técnico-administrativos no que tange ao seu trabalho e que a integração entre eles não é boa como deveria, e, muitas vezes, têm a sensação de não pertencerem à mesma instituição. Seguem os depoimentos ilustrando tal realidade:

O relacionamento com colegas é muito tranquilo. Mas, se os professores tivessem me tratado como um ser humano, e não como a “vaga” eu teria sido mais feliz, realizada profissionalmente. (E2)

Colegas da mesma categoria são muito unidos. Quando acontece algo tem uma certa compaixão, exceto uns ou outros, como a colega que gostava de puxar saco de professor para ter carta branca. Essa pessoa conseguiu um cargo de chefia responsável pela faxina de servidores terceirizados. Aqui na instituição há dois pesos e duas medidas. Tem um peso para um e medida para outro. E aqui, professor não gosta de ser chamado de servidor, ele diz: “não, não sou servidor, sou docente”. Eles carregam essa cultura com eles. Meu psiquiatra sempre falava comigo que as coisas nunca vão mudar no meu setor, porque é uma briga de ego, cada um querendo ser mais que o outro, aparecer mais, impor mais que o outro. (E6)

O relacionamento eu vejo assim, com algumas pessoas, não todas, porque tem uma diferenciação muito grande entre técnicos e professores, um jogo de interesses que existe aqui na instituição, mas com aqueles que estão buscando trabalhar realmente, sem outros interesses, o relacionamento é bom, ocorre de forma natural. Mas com aqueles que têm interesse meio ocultos o relacionamento é meio complicado, porque você nunca sabe o que esperar daquelas pessoas. (E8)

Enfim, esses relatos ilustram que há conflitos dentro do ambiente de trabalho, sendo de forma geral, no espaço interno dos setores, o relacionamento mais amigável, mas, na instituição como um todo, a convivência tende a ser menos amigável, sendo mais conflituosa entre chefias e subordinados, técnicos e docentes. Isso pode repercutir negativamente no dia a dia laboral e influenciar comportamentos e práticas organizacionais, favorecendo a ocorrência de assédio.

### 5.3 Práticas culturais assediadoras

Este tópico trata dos aspectos que fazem parte da cultura da instituição e podem favorecer as práticas assediadoras.

#### 5.3.1 Sentimento de impunidade

Entre os aspectos mais citados pelos sujeitos ao falarem dos fatores que influenciam a ocorrência da violência e que fazem parte da cultura institucional, encontra-se a impunidade daqueles que a praticam. Melhor explicando, em relação aos comportamentos e, ou, ações antiéticas, hostis ou mesmo violentas, existe na instituição uma cultura de impunidade, conforme ilustra o relato a seguir:

Entrei na justiça comum. No meu caso em especial, com mais de dois anos o meu processo administrativo não tinha tomado uma decisão, ele foi arquivado, pela questão temporal. Mesmo passados mais de três anos, questionando, comprovado, apurado, testemunhas, confissão do próprio réu que confessou a situação dele, inclusive a do assédio dentre outras, pela questão temporal que é uma prática da universidade, o longo prazo para tramitação do processo, a decisão final foi o arquivamento do processo que demorou muito. Infelizmente, esses casos de assédio, da violação contra a honra, contra a dignidade da pessoa humana, que envolve a questão do assédio eles tramitam por longo período na universidade e a conclusão desses processos é a remoção e o arquivamento pelo longo período de tempo tramitando. Então, não se vê punição, não se vê determinação, não se vê resolução da questão assediada. (E4)

Esse relato reflete a indignação de um servidor mediante o arquivamento do seu processo administrativo contra o assédio moral vivenciado e que, embora tenha sido devidamente comprovado, não houve por parte da instituição postura mais incisiva mediante o conflito, apenas removeu a vítima do seu local de trabalho. Ademais, foi constatado pelas testemunhas que tal conduta também estava acontecendo com outras pessoas do mesmo setor, ocasionando certo distanciamento entre os pares.

Além desse sentimento de impunidade, a maioria dos entrevistados relatou certa insatisfação em relação ao fato de o trabalhador assumir cargos de Direção e não ter conhecimento de gestão/administração das atividades desenvolvidas no setor, bem como as atribuições de seu cargo e dos demais. E é nos aspectos relacionais



que os problemas se configuram com maior frequência, tanto em relação aos técnicos quanto aos docentes. Não questionaram a legitimidade do fato de os professores ocuparem a maioria desses cargos, mas, sim, a forma como exercem a função de chefia, pois, às vezes, utilizam essa superioridade hierárquica de forma equivocada, gerando conflitos ou situações que remetem ao que se entende aqui como assédio moral, contribuindo para o distanciamento entre essas duas categorias. Os relatos a seguir expressam essa percepção:

Acho que existe uma separação muito grande de professores e técnico-administrativos. Eles não acham que são servidores né, eles são professores, se colocam num nível muito diferente do nosso e sei lá (lembrei de uma coisa que meu chefe falou logo que eu entrei: você está muito requisitada, o pessoal está querendo a minha funcionária). Aquilo soou estranho pra mim porque até onde sabia não era funcionária dele, mas os professores acham que somos funcionários deles, que estamos aqui para fazermos as coisas pra eles, tirarem o peso das costas deles e ficarem só com as pesquisas, e o resto, a gente que se vira. Tem recesso, liberam as aulas e os professores não vêm e não são cobrados. Este setor tem que ter professor para funcionar, mesmo para orientar os alunos. E em feriado não tem ninguém. Já houve denúncias, aí eles ligam para o professor avisando da denúncia, daí eles chegam aqui antes da fiscalização. Eles são protegidos pela instituição, a impressão que dá é que eles são tipo que meio intocáveis assim e eles se sentem muito superiores à gente. (E2)

[...] há separação de professor versus servidor. Não há muito diálogo, a instituição protege os professores, a eles tudo é permitido. (E3)

Totalmente diferente, tanto é que em conversas, eles chegam a falar que funcionário é diferente de professor. A gente percebe isso claramente no dia a dia, um tratamento totalmente diferenciado. Às vezes, a gente cobra da chefia aqui no setor, porque professor faz isso, isso e isso e vocês não cobram, aí eles respondem: ah, não, porque a questão é diferente. (E5)

Tem muita diferença. Usam o poder para favorecer aqueles que os apoiam. E aos outros, tem que seguir as regras. (E6)

Os professores aqui na instituição se acham patrões né, eles não se consideram servidores, mas professores patrões. (E7)

[...] temos praticamente duas categorias aqui no campus, que são os docentes e servidores técnico-administrativos e o que a gente vê, que é até uma visão cultural, que os professores são superiores aos técnicos e de fato isso acontece porque a maioria dos cargos de chefia são ocupados por professores e os demais cargos ocupados pelos técnicos. Só que na prática isso acaba confundindo um pouco e muitos professores acabam exercendo essa superioridade hierárquica de uma forma equivocada, gerando esses conflitos, problemas, porque acham que essa superioridade é absoluta, e deixa de desempenhar aquilo que se espera daquele cargo. (E12)

Diante desses achados, é relevante observar que a cultura e a estrutura hierarquizada, características das IFES, favorecem o atendimento de interesses pessoais e o abuso de poder, tornando a instituição propícia à ocorrência do assédio moral. A violência torna-se uma constante quando não há atuação ou intervenção da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas na administração de conflitos, vistos geralmente como algo comum e natural, o que poderá agravar e favorecer tal conduta. As avaliações funcionais realizadas por instituições públicas também suscitam reflexão e atenção, bem como o desenvolvimento de mecanismos que diminuem o caráter subjetivo e o favorecimento de interesses escusos.

### **5.3.2 Grupos dominantes ou de poder**

Os sujeitos referiram-se também aos grupos dominantes que exercem grande poder dentro das Pró-Reitorias, Departamentos e Secretarias. Melhor explicando, a existência desses grupos na Instituição Alfa leva-os a serem titulados como "donos", ditando as regras e comportamentos que devem ser seguidos pelos outros membros, além de burlarem as leis, normas e regras, sem sofrerem qualquer punição por isso.

É importante ressaltar que, de acordo com os sujeitos pesquisados, é comum que os assediados não saibam que um pedido para realizar uma atividade além de suas capacidades, colocando-os em situação desconfortável perante os demais, pode ser considerado prática de assédio. Isso acontece em razão do medo de denunciar devido às possíveis retaliações, como relatado pela maioria dos entrevistados, sobretudo quando o assédio acontece no período do estágio probatório, pois estão em processo de avaliação quanto à sua capacidade de ocupar o cargo. É o que se evidencia nos extratos a seguir:

[...] muitas pessoas cometem ou aceitam pelo mero desconhecimento, né, tanto da pessoa que está sendo assediada que não tem o conhecimento de que está sendo assediada, quanto a pessoa que está assediando e não entende aquilo como um assédio. Agora temos também dentro da instituição pessoas que estão sendo assediadas e por medo né, por um momento que se encontram, no meu caso era estágio probatório, uma situação delicada,

que a pessoa tem alguns receios ou ainda pela questão da personalidade, uma pessoa mais retraída, por ter alguma dificuldade de se expressar, a pessoa mesmo não consegue colocar a situação pra fora. (E4)

Existem muitos grupos de poder. Muitas chefias que não estão preparadas para assumir seus cargos, mas sim para usar o poder: “eu mando, eu falo e você obedece”. (E6)

Vejo muitos colegas em situação de assédio que eles não têm nem noção de que aquilo é um assédio, que pedir para fazer uma atividade muito além ou aquém da capacidade os colocam em situação desconfortável perante os demais, coloca a pessoa numa função que requer uma especialização muito grande que ela não detém e que vai cometer falhas e isso acaba tendo uma repercussão aqui dentro do departamento então essas situações para que as pessoas possam identificar o que é, quando ela está numa situação de assédio, falta muito, a universidade zelar e ajudar as pessoas a identificar uma situação de assédio. (E8)

Diante de tais relatos, percebe-se que, muitas vezes, o servidor sente-se pressionado e até intimidado, sem conseguir reagir diante das situações vivenciadas, o que é confirmado nos estudos de Barreto (2013), quando ela constatou que a prioridade está na manutenção do emprego como forma de sobreviver, superando a percepção do sofrimento e de suas possíveis consequências.

### **5.3.3 Práticas favoráveis ao assédio moral**

No que tange às práticas favoráveis ao assédio moral, é relevante evidenciar que a cultura e o clima organizacional e os modelos de gestão adotados são fatores determinantes para sua ocorrência ou não. Nesse sentido, os servidores entrevistados ressaltaram que a instituição, na maioria das vezes, atua como propiciadora desse tipo de conduta, especialmente por ter cultura de forte diferenciação entre professores e técnico-administrativos. Percebe-se, por meio dos relatos, que, desde os primórdios das universidades, os professores são colocados em uma posição superior aos demais membros da instituição, e tal situação pode favorecer um tratamento desrespeitoso aos servidores, de forma a caracterizar, em certos casos, o assédio moral no trabalho. Seguem depoimentos ilustrando tal realidade:

Acho que existe uma separação muito grande de professores e técnico-administrativos. Eles não acham que são servidores né? Eles são professores, se colocam num nível muito diferente do nosso e sei lá. Os professores acham que somos funcionários deles, que estamos aqui para fazermos as coisas pra eles, tirarem o peso das costas deles e ficarem só com as pesquisas, e o resto, a gente que se vira. Tem recesso, libera as aulas e os professores não vêm e não são cobrados. Este setor tem que ter professor para funcionar, mesmo para orientar os alunos. (E2)

A instituição protege muito o professor, o que propicia o assédio. Ele não se sente funcionário público, apenas docente. (E3)

Ouvimos relatos de servidores mais antigos, que tem uma cultura dentro da instituição de que a classe dos docentes é superior aos técnicos-administrativos. [...] várias outras situações que a gente já ouviu aqui dentro propicia essa cultura que vai se multiplicando e até hoje a gente vê muito uma posição de superioridade dos docentes em relação aos técnico-administrativos. Por exemplo, já participei de várias comissões aqui na instituição, e quando era nomeado aparecia lá assim: professor fulano de tal e o servidor E8, ou seja, o professor nem é servidor, ele é uma categoria acima. Dentro da própria comunicação oficial da instituição já tem essa prática de assédio, de colocar uma classe superior à outra. (E8)

Embora a cultura predominante favoreça o assédio moral vertical descendente, descrito por Barreto (2007) e Alkimin (2005) como aquele praticado por superiores hierárquicos contra seus subordinados, os entrevistados caracterizados como não vítimas de assédio evidenciaram existir também o assédio moral vertical ascendente, ou seja, aquele praticado por subordinados contra superiores hierárquicos. Foi possível observar que a atitude de alguns subordinados em resposta à tomada de decisões e cobranças por resultados pode ser configurada como abusiva, tendo em vista que os servidores, por vezes, resistem a ordens e desvalorizam e ignoram a presença da chefia. Isso aparece, por exemplo, no discurso de E9:

Agora tem muitas situações, por exemplo, apesar da maioria ser do chefe para subordinado, tem muitas situações que o chefe também sofre um tipo de assédio por tomar decisões, cobrar respostas, ser colocado em xeque não só suas decisões, mas em várias situações de cobrança e ele fica meio que de mão amarrada, porque uma pessoa que não queira trabalhar, se comportar da maneira correta, nós que estamos em cargo de chefia temos muita dificuldade também de tomar qualquer tipo de decisão contra esta pessoa. Ela simplesmente ignora. Já vi algumas pessoas se sentirem ameaçados pelos seus subordinados também, porque aí é uma imposição de conhecimento, de legislação. Então, às vezes, a pessoa se impõe assedia a outra através do conhecimento que ela tem, e a pessoa fica até refém daquela pessoa porque não consegue fazer nada. Não consegue tirar, mudar de setor, isto tudo é muito difícil. Então, têm os dois lados, mas

é mais normal do superior contra o subordinado, mas que existe o outro lado também, sem dúvida. (E9)

### 5.3.4 Discurso *versus* a prática

Foi possível perceber que ocorre diferença entre o que é requerido e discursado na instituição e o que, de fato, é colocado em prática. Os entrevistados consideram que tal incoerência está relacionada com as relações de poder, e os professores sempre estão acima dos discursos preestabelecidos na instituição, conforme observado nos relatos a seguir:

Tudo que passei, vejo que a instituição tem um certo medo de mexer com professor e impõe muita coisa para técnico-administrativo, ou seja, as regras valem para uns e outros não. Professor pode fazer o que ele quiser aqui que não vai acontecer nada. O técnico administrativo se fizer, é aberto processo administrativo, que vai para uma comissão para avaliar, sofrendo sanções, podendo ser perseguido, pode ser humilhado e até exonerado ou ele mesmo pedir exoneração por não aguentar tanta injustiça, sabe, eu acho isso. (E1)

[...] as coisas são muito bonitas na hora de falar, mas hora de fazer, os gestores não tomam decisões que deveriam tomar. Percebi que mediante todo esse conflito, que os professores tinham muito mais autonomia que o próprio chefe do departamento. Eles faziam o que bem entendiam e não havia nenhuma medida administrativa que os inibissem. (E2)

Há diferenças entre o discurso e a prática. Meu processo está parado porque segundo eles, não conseguiram contato com o professor, mesmo que na abertura do processo foi solicitado urgência. Para professores tudo aqui é permitido. (E3)

Tem muita diferença entre o discurso e a prática. Usam o poder para favorecer aqueles que os apoiam. E os outros, têm que seguir as regras. (E5)

Além da diferença entre o discurso e o que está na norma, há uma diferença maior ainda na aplicação da norma, ela não é aplicada. Por exemplo, um caso recente de uma professora que desviou recursos públicos, e ela foi penalizada com a suspensão de 30 dias, e tivemos um caso de uma servidora técnico-administrativa que também desviou recurso, mas em volume bem menor e foi punida com demissão. Então, existe uma diferenciação quando a norma que nem sempre é aplicada e quando é, não existe uma isonomia, mas sim o corporativismo na aplicação. (E8)

Muitas informações aqui apresentadas em torno das dimensões culturais e das práticas organizacionais demonstram que tanto as normas internas quanto as externas são, muitas vezes, ignoradas na instituição ou são consideradas de acordo

com a conveniência do grupo que as aplicam. Muitos foram enfáticos em afirmar que as normas são apenas figurativas, não são cumpridas, atrasam, em sua grande maioria, as avaliações de estágio probatório, além de ocorrer a criação de procedimentos até então inexistentes, ou seja, situações que contradizem o código de ética profissional do servidor público. O relato a seguir exemplifica essa realidade vivenciada pelos entrevistados:

Simplesmente criam normas a bel prazer, tanto que muitas situações acabam chegando ao extremo de ir para a justiça e acaba ganhando nessa situação e diversas outras. Agora o que me espanta muito é que os professores fazem pós-doutorado, esperam quatro anos e fazem outros sucessivamente, e são afastados de suas funções, a instituição envia substitutos. Mas não há normas limitando para o professor, simplesmente você passar, aguarda quatro anos e faz até cinco doutorados na sua carreira. Porque os técnicos pela norma da instituição podem fazer apenas uma graduação? Então, questão de norma sabe? Os estágios probatórios atrasam todos, uma coisa que eles não respeitam, o prazo de um recurso. Se você teve uma decisão não favorável e quiser entrar com um pedido de reconsideração do recurso são 30 dias, pela lei de processo administrativo, e ela fala também que a instituição tem um prazo para te dar o retorno, e quem disse que esse prazo é respeitado? É caótico, péssimo, porque gera uma instabilidade muito grande, uma insegurança jurídica, você está totalmente desamparado. (E12)

Melhor explicando, segundo eles, prevalece o discurso de que a instituição é contra a violência, porém, na prática, ela permite a sua incidência por ignorar determinados casos ou os motivos pelos quais os fatos acontecem. As discrepâncias entre o discurso e a prática é um elemento fortemente criticado pelos servidores, ou seja, embora o discurso organizacional ressalte aspectos positivos e a necessidade de segui-los, muitas vezes a prática identificada é oposta, permitindo a impunidade, tratamentos diferentes entre categorias e grupos, interesses particulares sobrepostos ao institucional, competitividade, abuso de poder (NUNES, 2016).

#### **5.4 Consequências do assédio moral**

A seguir, expõem-se os reflexos do assédio moral na vida dos servidores assediados e no contexto organizacional como um todo, envolvendo as consequências no âmbito da saúde, de modo geral, e na saúde mental em particular, além dos seus reflexos no ambiente de trabalho.

#### 5.4.1 Consequência sobre a saúde

A vivência do assédio moral, em geral, deixa marcas profundas na vida e na saúde física e emocional da pessoa assediada, a ponto de conseguir lidar com a situação apenas com o uso de medicamentos ou, mesmo, de bebidas alcoólicas. Tudo indica que os indivíduos assediados buscam uma forma de escapar, mesmo que momentaneamente, da situação de sofrimento (“até conseguir um medicamento que não me dopasse completamente para poder trabalhar, mas ao mesmo tempo me dopasse o suficiente para passar cada dia”). (E2)

É possível concluir que o desempenho dessas pessoas e as atividades que realizam no trabalho são afetados, repercutindo na própria instituição. Em outras palavras, as consequências da violência não se resumem apenas a um ou outro elemento, mas pode afetar completamente a vida do indivíduo, prejudicando sua saúde de forma severa e grave.

Os resultados revelaram que a vivência do assédio moral pode consumir o indivíduo, de forma progressiva, reduzindo suas capacidades a ponto de torná-lo incapaz de conviver e administrar as exigências normais da vida cotidiana, sem o auxílio de medicamentos e tratamentos médico e psicológico. Os relatos a seguir ilustram esse entendimento:

Tudo que passei aqui na instituição **transtornou a minha vida**. Tanto que o meu namorado fala que eu era outra pessoa antes de vir para cá e me tornei uma pessoa completamente diferente. **Foi muito psicólogo, muita ajuda do psiquiatra, várias medicações, dosagens diferentes**. (E2)

Só de tocar no assunto, **sinto um calor no meu rosto, dor no peito, e o fôlego muda. Eu passei mal, tive ataque de ansiedade, pressão subiu**. Aí, procurei um psiquiatra, que me deu atestado. Quando retornei, os assédios continuaram. Aí, tornei a passar mal novamente, porque não podia falar mais nada, porque já tinha feito a carta relatando o assédio que tinha vivenciado e sem resposta. (E3)

A cada dia que você vive no departamento, cada coisa que acontece e que influencia muito na sua vida particular, familiar. Por exemplo, bebo apenas socialmente, mas dependendo das coisas que acontecem no serviço, saio daqui às vezes e falo com os colegas: vou tomar umas hoje para espairecer a cabeça, a mente, preciso relaxar, entendeu? E a bebida acaba alterando seu comportamento e principalmente na questão da saúde. (E5)

Hirigoyen (2015) corrobora esses achados ao afirmar que, quando o assédio moral é recente, há desestabilizações emocional e profissional, caracterizadas pelos médicos como fruto de perturbações funcionais: cansaço, nervosismo, distúrbios do sono, enxaquecas, distúrbios digestivos, dores na coluna, ou seja, semelhantes ao quadro de estresse. Esse quadro pode se intensificar quando a pessoa se sujeita às mais diversas humilhações, afetando sua autoestima e passando a vislumbrar poucas chances de se manter empregado.

Os resultados sugerem que os impactos do assédio na vida dos indivíduos assediados ocorrem não apenas na sua saúde, mas em suas atividades laborais, repercutindo no seu desenvolvimento e desempenho profissionais e, em decorrência disso, na própria organização.

Freire (2008) e Hirigoyen (2014) tratam dessa dimensão do problema quando evidenciam que o assédio atenta contra os direitos e dignidade do trabalhador, altera sua saúde psíquica, mental, podendo levar à degradação das condições de trabalho e comprometer seu futuro profissional.

#### 5.4.2 Transtornos emocionais

De forma mais específica, constatou-se que as repercussões do assédio moral na saúde mental são amplamente percebidas, sendo quase sempre acompanhadas por um processo de adoecimento. Os relatos a seguir exprimem essa realidade:

**Tive transtorno mental, crises de ansiedade e quando estava em casa, crises de pânico.** Chegou uma época que a crise estava tão exacerbada que um dia escondi debaixo da cama, com medo de chegar algum documento do departamento. **Tinha crise de pânico ao ir trabalhar.** Até hoje tenho medo de andar na rua, ando olhando de um lado para o outro para ver se não encontro com nenhum dos professores com os quais trabalhei. (E1)

Tive muitos problemas aqui, **passei basicamente três anos da minha vida tomando medicação para controlar as crises de ansiedade**, controlar a minha insônia, e sem viver né, porque **era um medo constante do que ia acontecer**, eu dependo do meu trabalho para me manter aqui, minha família não mora aqui, e o meu futuro também né, enfim, como pessoa. (E2)



O sono e a capacidade de concentração foram afetados, a questão de relacionamento familiar, a questão do bem estar tanto no ambiente de trabalho quanto o familiar foram afetadas, e no caso foi necessário busca de profissionais da área de psicologia e psiquiatria para tentar conduzir esse processo. (E4)

Não dormia direito, **cheguei a pensar em suicidar**, pois queria a todo momento eliminar o problema. Então, procurei ajuda psiquiátrica e psicológica. Inclusive, estou até hoje fazendo tratamento e uso de medicamento. Ainda estou afastado por licença médica decorrente desta perseguição, **faço uso constante de medicamento e tenho pânico de ficar em local de grande movimento**, com muitas pessoas, e tenho ainda muitas dificuldades para dormir. (E6)

Os sujeitos que apresentaram esses transtornos vivenciaram em seu trabalho situações abusivas, tendo sido submetidos a constantes críticas e a situações de desmoralização ou de isolamento, que acarretaram seus sintomas. Todas essas práticas são características de assédio moral, como se pode perceber nos extratos a seguir:

Uma chefia imediata e um monte de professor mandavam em mim. E eles falam que não fizeram nada e que inventei isso tudo, e que usei este departamento como um trampolim, agindo de má-fé. [...] é uma situação muito ruim, não desejo para ninguém. Graças a Deus muita gente me ajudou durante esse período todo, eu penso que a gente faz paga aqui, é muito ruim, ruim mesmo, é humilhante alguém te pedir para lavar sapato dele como se fosse escrava. E lá te tratam como se fosse escrava e não tem respeito nenhum. É desesperador mesmo, eu falo que para lá eu não volto nem a passeio. (E1)

Percebo que o meu psicológico hoje em dia ficou muito fragilizado. [...] às vezes, **lembro de alguma situação que aconteceu e já me dá taquicardia**, parece que me descompensou para sempre, principalmente nessa época que estou sem medicação. Eu só levantava pra vir trabalhar porque precisava pagar minhas contas no final do mês, então basicamente o que me manteve até viva, porque **várias vezes eu pensei em suicídio**, principalmente nos primeiros anos. (E2)

A princípio começou com a **retirada de pequenos direitos que conquistei ao longo da minha carreira profissional**. Depois, novamente, **começou a perseguição**. E em todas as greves que aconteciam na categoria, tinha muitos questionamentos também e era perseguido também por aderir. Nunca percebi, durante todo o meu tempo de instituição, este tipo de comportamento por parte da chefia. E justamente numa destas trocas de chefia, é que depois de anos de trabalho, **comecei a ser perseguido pela nova chefia, que começou a me desmoralizar com os colegas, desfazer do seu serviço**. (E6)

Os achados corroboram Hirigoyen (2015) quando ele salienta que diversas situações podem caracterizar essa conduta como assédio moral. São exemplos

clássicos delegar tarefas muito abaixo do cargo, expor o funcionário ao constrangimento e exigir metas inatingíveis, sendo comum que o assédio parta do superior hierárquico.

É importante ressaltar que mesmo os sujeitos que não se identificaram como não vítimas de assédio moral vivenciaram situações desagradáveis no trabalho, embora tenham conseguido superá-las e impedir que tais vivências lhes trouxessem danos à sua saúde mental. Os relatos a seguir ilustram esse entendimento:

Procurei superar, procurando fazer do limão uma limonada né, e acreditando que sair de lá era melhor do que continuar, do que tentar remendar, justificar, argumentar que eu estava certo ou errado, preferi ser assediado e me retirar do que tentar prosseguir a demanda. (E7)

Me senti extremamente constrangido porque estava sendo impedido de desempenhar uma atividade para a qual recebo. Este fato trouxe alguns problemas emocionais, a gente acaba misturando um pouco e levando isso para a vida pessoal, você fica mais triste, não cheguei ao extremo, mas em casa cheguei a ficar mais agressivo, um pouco impaciente e vi que eram problemas que estava levando do local de trabalho para casa. (E8)

Barreto (2005) tratou desses transtornos decorrentes do assédio moral, expondo que o indivíduo pode desenvolver distúrbios psicossomáticos que, em sua maioria, se tornam crônicos, podendo apenas ser tratados, mas não curados. De acordo com essa autora, esse tipo de desestabilização pode levar à perda do sentido da vida, sendo a depressão o estágio mais grave, e o suicídio pode ser o ponto final. Neste caso, o sujeito prefere a morte à perda da dignidade (BARRETO, 2005).

### **5.5 Estratégias ou mecanismos de prevenção e combate ao assédio moral**

Foram analisados os mecanismos de prevenção e combate ao assédio moral, tendo sido considerados os treinamentos e as capacitações, o cumprimento e aplicação de regras, as normas e valores relativos ao problema do assédio, as políticas e práticas de gestão de pessoas, bem como o apoio do sindicato.

### 5.5.1 Treinamentos e capacitações

Com relação às estratégias ou aos mecanismos de prevenção e combate ao assédio moral, no que se refere aos aspectos voltados para treinamentos e capacitações, observou-se que, na sua totalidade, os entrevistados não tiveram nenhum tipo de treinamento que abordasse aspectos relacionados a essa questão durante a sua carreira na instituição. Isso sugere uma falta de posicionamento da organização, com vistas ao combate de tais práticas, pois, embora estas sejam conhecidas, nenhuma ação é efetivamente adotada para lidar com elas, conforme evidenciado nos relatos a seguir:

Nunca houve treinamentos, capacitações que abordassem aspectos relacionados ao assédio. Eles sabem que acontece aqui, mas não querem assumir; então meio que deixam para lá, deixam a coisa rolar. (E1)

Não, na verdade a instituição não oferece nada disso. Nem o sindicato, apenas um seminário que ocorreu sobre o tema, uns dois anos atrás. (E6)

Institucionalmente, não. O sindicato que são pessoas jurídicas independentes promoveu palestras voltadas ao tema e tentando mostrar para a instituição que esta política existe aqui dentro, que ela deve ser coibida, deve ser penalizada caso constatada. (E4)

O mesmo foi observado nos relatos dos entrevistados que não sofreram assédio moral, em que pelo menos um deles foi ainda mais longe ao sugerir que a instituição incentiva as práticas de abuso de poder, o que o torna descrente de qualquer medida para combater o problema, uma vez que para ele o ambiente institucional é favorável à perpetuação do assédio moral. Surgiu também a descrença de que o treinamento seja uma boa medida para lidar com esse tipo de problema:

Não tem, muito pelo contrário, o que existe são incentivos para que as práticas de abuso de poder, de assédio continuem a existir. (E8)

Não. Já fiz vários treinamentos, mas nunca abordou o assunto. (E10)

Não tivemos nada a respeito, e tenho muita resistência em relação a este tipo de iniciativa, não resistência, acho válido, mas acho meio inócua no sentido de acabar, minimizar ou tentar resolver este problema. Promover seminário sobre este tema, para prevenir ou combater, acho que não é uma estratégia adequada por parte da instituição. (E12)

Muitas das ações de prevenção e combate sugeridas pelos pesquisados não envolvem especificamente o tema assédio, como sua divulgação e a criação de normas para combatê-lo, mas as práticas e comportamentos que podem levar à ocorrência da violência, ou seja, a busca por uma gestão mais técnica e menos política, com controle da aplicação do código de ética profissional do servidor público, mudança cultural, criação de comissões fixas para avaliar tanto casos de alegações de descumprimento dos deveres de servidor, bem como denúncia de situações de assédio moral.

### **5.5.2 Cumprimento de regras, normas e valores**

No que se referem a regras, normas e valores, observa-se que a instituição possui tais regras descritas, editadas e emendadas, visando à proteção, ampliação e garantia dos direitos do servidor. No entanto, os entrevistados apontaram para o não cumprimento dessas normas, dizendo que, mesmo estando em vigência, são ignoradas, fazendo parte apenas de um protocolo. Ademais, alguns disseram que os professores estão “isentos” dessas regras e normas, sendo estas impostas apenas aos técnico-administrativos, que, diante da infração de qualquer uma delas, sofrem sanções e até mesmo perseguições, conforme os seguintes relatos:

[...] a gente não é dirigido a procurar, a se inteirar das regras e normas e a partir daí ninguém conhece. Percebi que eles começaram a estudar as regras do estágio probatório foi a partir do meu caso porque viram que estavam atropelando algumas coisas da resolução, começaram a ajeitar as coisas no final, mas já estava tudo bagunçado e a partir daí desanda tudo, porque a pessoa começa a fazer o que ela acha que deve ser feito, que é certo. (E2)

[...] mas o que é visível se normas existem, estão vigorando na instituição elas são desconhecidas no sentido de ignoradas. Mesmo estando vigentes, teoricamente deviam ser aplicadas, estão ali só de enfeites, para cumprir o papel, portarias e documentos, mas não são aplicadas de fato aqui dentro. (E4)

Não há regras e normas, vai de acordo com a empatia. Se a chefia vai com a sua “cara”, se você é um puxa saco, tem carta branca com eles. Não da forma como deveria ser feito. Se quiser te perseguir usam regras, o contrário te dão tudo o que você precisa, desde que faça tudo o que eles querem. (E6)

Acho que as regras não são colocadas em prática e muitas delas nem são divulgadas, o Código de Ética e Conduta por exemplo para você buscá-lo dentro do site da instituição é complicado, bem como as resoluções e decisões do órgão deliberativo mais alto da instituição, o CONSU (Conselho Universitário). Sei que têm normas específicas da instituição, normas do governo federal expedidas para todos os servidores públicos federais, bem como o código de ética, mas isto não se aplica dentro desta instituição, a prática se mostra completamente diferente, contrária ao que está nas normas, ao que está na legislação. (E8)

Portanto, muitos entrevistados, ao serem questionados sobre as regras dentro da instituição, relataram que é comum o desconhecimento das regras e normas, pois mesmo sendo conhecidas não são postas em prática. A esse respeito, Barreto (2006) aponta que o assédio moral acontece devido à existência de um solo fértil, no qual atitudes irregulares se transformam em práticas recorrentes. Isso porque os atores dessas arbitrariedades não são barrados pela organização, que não se atém a regras, autoridade ou códigos de ética para punir tais ocorrências.

### **5.5.3 Políticas e práticas de gestão de pessoas**

Com relação às políticas e práticas de gestão de pessoas naquilo que concerne ao assédio moral, em unanimidade os entrevistados afirmaram não haver na instituição tais ações de acompanhamento. Eles têm ciência de que a instituição é informada das práticas abusivas, pois processos administrativos são levantados e sindicâncias são realizadas, no entanto não há penalização ou qualquer procedimento para tentar sanar e minimizar a situação, sendo a conduta vigente pautada na remoção do servidor. Ademais, não consideram que existem práticas de acompanhamento geral do servidor promovidas pelos gestores. Isso fica evidente nos relatos a seguir:

Não há acompanhamento pelos gestores. Professor mandava e a gente sempre obedecia às ordens. Nunca houve ações preventivas e práticas de gestão de pessoas. (E3)

Não, no local em que trabalhava não existe. Hoje já estou fora desse local há um ano, e o assédio continua, no mesmo local de trabalho. Após minha saída, mais um servidor pediu a remoção pelo mesmo motivo, e o assédio continua. A instituição tem ciência, vejo hoje um movimento que tudo está sendo catalogado em processos administrativos, processos estão levantando a questão de sindicância, das apurações, sempre isso é constatado, verificado a questão do assédio, mas penalização, apuração, procedimento para tentar sanar, minimizar, nada é feito. A conduta que se tem hoje é remover o servidor. Remove o servidor, mas aí outro servidor é

colocado naquele local, e aquele servidor colocado no local depois pede remoção, e outro é colocado no local, aí fica essa bola de neve né. Um fluxo de um dado que deve ser estudado é a evasão desse setor. Se analisar de 10 anos pra cá, mais de 50% do corpo técnico saiu de lá e não voltou, e aí vem a questão do prejuízo institucional também, né? Muitos servidores não querem ir para o local já sabendo do contexto, pois os processos são públicos e todos têm o conhecimento e a questão da mão de obra do setor que fica comprometida, né? Então, um setor que tinha 50% a mais de servidores para realizar as tarefas, hoje tem 50% a menos e ninguém quer substituir as vagas que estão lá, justamente por esse servidor assediador, já tem histórico. (E4)

Não, nada que ajude, nem um canal de comunicação, de maneira informal, por exemplo, a gente poderia ter uma caixinha em que as pessoas pudessem fazer questionamentos, sugestões, uma forma de desabafar, e a administração tomar alguma decisão. (E9)

Temos propostas em mente para passarmos para a própria administração, porque esta já está de saída e não vejo empenho e boa vontade de fazer alguma coisa nesse sentido, e uma das propostas seria a criação de uma política institucional de combate ao assédio moral, permanente, com servidores, setores, com sites. Um ambiente, interface dentro deste site, uma plataforma para denúncias e até mesmo para tirar dúvidas, porque pode ter problemas no seu setor que não seja assédio moral, se for o site iria te sugerir a abertura de um processo administrativo, e no mesmo site poderia abrir ou não. (E12)

Assim, os sujeitos enfatizam que os gestores não se posicionam por meio de ações efetivas perante situações antiéticas e práticas de violência que ocorrem no seu ambiente de trabalho. Isso faz que as vítimas da violência tenham receio de expor para suas chefias e, ou, aos setores competentes o que está ocorrendo nos seus locais de trabalho. Leymann (1990) tratou dessa questão ao afirmar que, quando o assédio moral se torna oficial, os dirigentes organizacionais tendem a culpabilizar a vítima pela violência sofrida e a provocar situações para levar ao seu afastamento do local de trabalho, o que de fato acontece na instituição em foco.

Esses achados confirmam também a visão de Rodrigues e Freitas (2014) quando evidenciam a fragilidade ou inexistência de normas e processos referentes à prevenção e tratamento do problema dentro das instituições de ensino superior. Bambirra (2018) ainda explica que isso acontece em razão, provavelmente, de existir a conjunção de elementos de poder e hierarquia no ambiente de trabalho associados à necessidade de um complexo procedimento administrativo para apurar

denúncias. Ainda de acordo com esse mesmo autor, mais importante que a punição são a conscientização e prevenção do assédio moral no espaço laboral.

Ressalta-se que, ao analisar a criação e aplicação de políticas de prevenção e combate ao assédio moral como ações inibidoras da prática dessa conduta, foi consenso entre os servidores vítimas ou não de assédio moral que tais iniciativas poderiam contribuir como meio de informação, conscientização e identificação dessas situações.

#### 5.5.4 Apoio do sindicato

Pode-se perceber que, mesmo diante da tentativa do sindicato em assegurar o direito do trabalhador, os servidores estão descrentes em relação à sua representatividade. Alguns entrevistados que vivenciaram o assédio mencionaram que procuraram o sindicato, no entanto perceberam certa indiferença, o que entendem como uma herança deixada por condutas de antigos gestores que recebiam relatos e denúncias e não davam prosseguimento formal, por meio de processos administrativos, tentando apenas uma negociação interna com a administração, por meio de uma simples remoção do servidor – Uma solução apenas paliativa. Melhor explicando, somente envolviam o Departamento Jurídico em casos extremos, quando o servidor já estava na iminência de ser exonerado, na tentativa de resolver apenas pela via administrativa, deixando, assim, o trabalhador desconfiado e inseguro. Os depoimentos a seguir exprimem esse sentimento:

Tive medo de procurar o sindicato, de nada ser resolvido e a bomba estourar só para o meu lado. Desse problema virar uma bola de neve, eu ficar sozinha, e não dar conta. Porque a gente sabe que aqui na instituição professor tem uma força muito grande; então, **eu resolvi não procurar, por medo.** (E1)

Aí, o sindicato veio conversar com o pessoal, e após, a banca de avaliação do estágio probatório se reuniu pela primeira vez comigo e disse: se eu fosse você eu recuava, ele é seu orientador, é seu chefe imediato, ele quem vai te avaliar, **você é peixe pequeno, está mexendo com peixe grande**, isso vai ser muito ruim para você. Percebi que nada adiantou. (E2)

Procurei o sindicato, que foram até a administração da instituição, que se comprometeram a dar uma resposta positiva a respeito da situação, mas até hoje nada. Gostaria que resolvesse tudo administrativamente, que os meus direitos adquiridos na instituição fossem respeitados, pois gosto do meu trabalho, e a chefia atual me tirou toda a autonomia que tinha dentro das minhas atribuições. (E6)

Apenas a entrevistada E3, que vivenciou o assédio na atual gestão, afirma que obteve total apoio e foi acolhida quando mais precisou de orientação e encontrou solução para os conflitos que estava enfrentando no seu ambiente laboral. Afirmou que os representantes do sindicato estão atuantes e acolhedores, atentos aos problemas dos servidores. O que pode ser comprovado no relato a seguir:

Procurei a atual gestão do sindicato e fui instruída a abrir um processo administrativo e na justiça comum. Em todas as reuniões referentes à apuração dos fatos, tanto institucionalmente quanto na justiça, fui acompanhada por advogado representante do sindicato, que me deu total apoio. E graças a este apoio fui vitoriosa na Justiça, em que o juiz reconheceu o fato como um assédio e determinou o pagamento em espécie pela violência sofrida. (E3)

Entretanto, os outros sujeitos que vivenciaram o assédio moral afirmaram que a humilhação sofrida os fez sentir vulneráveis e inseguros em relação ao outro. Sentiram-se momentaneamente perdidos e viram seu mundo desmoronar, dizendo que o medo, na maioria das vezes, lhes tirou a coragem necessária para resistir. Calaram muitas vezes por vergonha de contar ao outro suas “derrotas”, porque já não se reconheciam como capazes. E é nesse ambiente degradado que a doença vai sendo tecida, aos poucos, nas tramas das humilhações e das desqualificações.

Schinestsck (2009) destacou em seus estudos que, além do enfoque sobre importância da preservação da saúde mental dos trabalhadores, a responsabilidade dos sindicatos está em dar visibilidade social aos fatos relatados pelas vítimas, denunciando a existência de assédio moral nos locais de trabalho.



## 5.6 Experiência do sindicato com o assédio moral

É esperado que trabalhadores que passam por algum problema no ambiente de trabalho procurem o sindicato a que pertencem em busca de orientações e esclarecimentos de seus representantes legais, da assessoria jurídica e até mesmo da equipe médica a respeito do seu problema no trabalho.

Para realizar esta pesquisa, entrevistou-se o representante sindical da categoria, abordando as queixas recebidas em torno do problema do assédio moral, qual vem sendo sua atuação diante do problema e qual sua percepção em relação ao crescimento dos casos.

No que concerne à compreensão dos entrevistados a respeito do assédio moral, observou-se que sua visão se assemelha bastante àquela expressa pelos servidores que vivenciaram ou não esse problema, tendo em vista que foram relatados aspectos relacionados à exigência de realização de tarefas além da capacidade do indivíduo, retiradas de atribuições sem justificativa, situações de isolamento e desrespeito. Tais aspectos podem ser evidenciados no relato a seguir:

O que entendo por assédio, apesar dele ainda não ser positivado penalmente, é o seu superior pedir para fazer o serviço além de suas forças, de sua capacidade. Outra vez deixar de passar pra você determinada função ou de forma reiterada não cumprimentá-lo, isolá-lo, ou dizer coisas pejorativas a seu respeito, ou permitir que seu colega de setor cometa falta de educação ou respeito com você. Ou seja, o assédio moral de chefia (vertical) ou de colegas (horizontal) quando permite que colegas que exerçam a mesma função desrespeite o outro, através de comentários ou atitudes. Para mim não precisa ocorrer a lesão corporal para configurar o crime, basta essas ações serem reiteradas. (E13)

Um aspecto que ainda foi evidenciado refere-se às ameaças sutis que são cotidianamente dirigidas aos servidores (principalmente aquelas relacionadas à transferência), em que o assédio sofrido pela categoria se dá, na maioria das vezes, por abuso de poder e com a anuência da Gestão, que não se posiciona de forma correta. Há um entrelaçamento de sentimentos e múltiplas emoções tristes, cujo núcleo são a vergonha e o medo de relatar o ocorrido e buscar ajuda. Quando a situação se agrava, os assediados buscam auxílio médico, em que, por meio de

laudos psiquiátricos e psicológicos, são constatados sintomas de um abalo psicológico devido ao assédio moral. O depoimento a seguir ilustra esse entendimento:

Eles se sentem culpados, além de ter medo de falar. Todos os três casos que abriu o PAD (Processo Administrativo), todos com os mesmos sintomas, e pior: alguns procuram tratamento e acabam sendo afastados, porque se comprovam através dos laudos de psiquiatras e psicólogos, que ficaram com o psicológico abalado. É incrível como eles acham que contribuíram para tal situação, então, é muito grave e infelizmente se fala pouco e se faz pouco, por isso ainda continua. (E13)

### **5.6.2 Queixas de assédio moral recebidas pelo sindicato**

Com relação às queixas recebidas pelo sindicato, as mais recorrentes referem-se às remoções das vítimas de seus setores sem justificativa. Aparentemente, a chefia remove o servidor, na maioria das vezes, apenas por perseguição. Em todo caso, é assim que ele interpreta essa medida, uma vez que se considera estar bem adaptado ao cargo, quando uma nova remoção é realizada sem explicações ou justificativas:

Hoje mesmo tive a procura de um servidor de 31 anos de trabalho. Até então ele nunca tinha sido removido, foi a primeira vez que aconteceu (contra a vontade dele) e a administração não justificava a necessidade da remoção, apenas porque a chefia não o queria lá mais, não abriram processo e ele aceitou. O local que ele queria, não permitiram que fosse. Foi para um local que a instituição indicou e passou a fase de adaptação, gostou do ambiente que estava, e agora sem mais sem menos, o mesmo chefe tornou removê-lo para o setor que ele queria ir anteriormente. (E13)

Em certos casos, é o próprio servidor que solicita a remoção, uma vez que se sente mal no setor onde está lotado e se considera vítima de assédio. Nessas situações, pode ser o próprio servidor que abre mão de um processo contra o assediador, com apoio do sindicato:

Fomos procurados por uma servidora que não quis abrir o PAD e nem ir para a justiça criminal, só queria ser removida, não suportava mais ficar no ambiente em que estava sofrendo o assédio. Fomos na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e fizemos sua interlocução. (E3)

Portanto, o sindicato não tem o papel de forçar o servidor a agir de determinada forma, mas somente apontar caminhos e oferecer o apoio necessário, conforme ilustrado neste relato:

Enquanto associação você tem que respeitar o livre arbítrio, não pode obrigá-los, senão você acaba agravando a situação da pessoa psicologicamente. Aqueles que aceitam, damos o apoio jurídico, encaminhamos para um psiquiatra, psicólogos. (E13)

Observou-se que o assédio moral, na maioria das vezes, é atribuído a questões explícitas de vaidade e abuso de poder. As ocorrências estão associadas a exigências de realização de tarefas além das capacidades e condições de trabalho, sendo a sua execução e o cumprimento de ordens exigidos independentemente de constarem na descrição legal de atividades. Esse aspecto pode ser evidenciado no discurso a seguir:

Observei que foi certa questão de vaidade, da chefia achar que ele pode mais do que o dever dele. O que posso afirmar com clareza é que na maioria das vezes acontece pelo chefe querer que o servidor faça mais do que lhe é permitido, mais do que as próprias condições de trabalho oferecem. Observei que foi certa questão de vaidade, da chefia achar que ele pode mais do que o dever dele. E num dos casos, além de chefe era docente, e tinha uma determinação legal do chefe do setor coibindo que outros servidores utilizassem determinado local de serviço, e o outro docente, por vaidade, por não querer atender aquela solicitação, porque era choque de vaidade entre os docentes, e se a ordem imposta era legal ou não, era outra situação, apenas o técnico que trabalhava naquele setor, tinha que cumprir a ordem do seu chefe que era até chefe do departamento, o técnico estava no meio do “bombardeio. (E13)

Ainda com relação às queixas recebidas, percebe-se que o sindicato preza o bem-estar do servidor e para isso, por vezes, desempenha a função de mediador de conflitos no ambiente de trabalho, até mesmo com certa forma de pressão, na tentativa de solucionar o problema; pode também tentar alocar as pessoas nos setores onde elas se sintam mais confortáveis. O relato a seguir ilustra este ponto:

Quando as pessoas não aceitam abrir o PAD, fazemos a função de interlocutor, mediador do conflito no local do trabalho, como uma forma de pressão. Na maioria das vezes, logramos êxito em alocar as pessoas, nos locais que elas gostariam de ficar após terem vivenciado o assédio, priorizando sempre o bem-estar do servidor. (E13)

### 5.6.3 Atuação do sindicato perante o assédio moral

Observou-se que o sindicato empreende um esforço no sentido de conscientização, criação de políticas de combate e cobranças de um posicionamento dos gestores da instituição. O representante sindical entrevistado verbalizou a importância em estabelecer políticas atuantes com objetivos de informação, conscientização e atuação em todos os setores da instituição, a fim de apurar evidências que configurem o assédio moral, uma vez que na sua visão elas são fáceis de serem mascaradas e, portanto, difíceis de serem trabalhadas. Isso pode ser verificado no relato a seguir:

Acho que o sindicato tem uma força muito grande com relação à conscientização, criação de políticas de combate. Política é uma coisa atuante e não no sentido pejorativo de campanha, mas uma campanha diária e por um certo tempo de duração. Não aquela que você cria um seminário e acaba. Mas crie comissões que se empenhem para fazer visitas setoriais com frequência, para conscientizar. Os elementos materiais para se configurar o crime é muito difícil, mascarado. Mas se as pessoas envolvidas na instituição tiverem essa consciência aí poderemos ter com mais facilidade esse mapeamento de onde ocorre com mais frequência e aí começar a colocar em prática as possíveis punições a serem encaminhadas. (E13)

Foi observada ainda a preocupação por parte do sindicato em relação à criação de políticas voltadas para compreender e agir sobre essa questão, tendo em vista o alto número de servidores afastados em decorrência de problemas emocionais causados pelas perseguições vivenciadas no trabalho:

Mas enquanto não tivermos essa política e as pessoas não tiverem a informação, vai continuar na mesma. Temos um número reduzido de servidores públicos, temos muitos cargos extintos e muitos servidores afastados devido a esta perseguição, devido a comportamentos de chefias. Servidores afastados decorrente de um trauma psicológico por uma coisa abominável, porque só quem acompanha de perto, vê o quanto a pessoa sofre. (E13)

Observa-se, portanto, diante dos inúmeros afastamentos para tratamento de saúde, a necessidade de a instituição compreender que o assédio moral não se restringe a uma relação entre agressor e vítima, tornando-se um problema institucional que afeta a realização das tarefas, o clima organizacional, além de todas as operações e serviços prestados pela instituição (NUNES; TOLFO, 2012).

Ressalta-se que a atuação do sindicato nos casos de assédio moral fica comprometida, pois foi evidenciado que existe resistência dos órgãos competentes em criar e monitorar políticas. Isso porque, culturalmente, o docente é favorecido e os servidores técnico-administrativos são vistos apenas como um meio de produção, conforme evidenciado no relato a seguir:

Infelizmente a Pro Reitoria de Gestão de Pessoas não faz nada, nenhum tipo de acompanhamento, de política. Colocam as coisas debaixo do tapete. Muito conservadorismo por parte dos docentes. Nós técnicos somos de certa forma peiorados na comunidade acadêmica como um todo. Então, é com pesar que eu afirmo categoricamente que a PGP não tem feito nada e enquanto representante sindicalista estou também no Conselho Universitário, e juntamente com outros representantes dos técnico-administrativos cobramos incisivamente que é necessário esse programa de prevenção e combate a todos os tipos de assédio. (E13)

Diante desse contexto, o trabalho do sindicato fica engessado, limitando-se apenas à cobrança de tais iniciativas, bem como de ações pontuais, visando ao bem-estar momentâneo do servidor.

### **5.6.3.1 Práticas sindicais para prevenção do assédio moral**

Apesar da dificuldade que encontra em intervir de forma efetiva sobre o problema, percebe-se que o sindicato se esforça no sentido de desenvolver políticas de conscientização, além de investir na criação de comissões de pessoas devidamente capacitadas para auxiliarem no esclarecimento sobre o assédio. No entanto, foi evidenciada a necessidade de um trabalho em conjunto, pois na visão do sindicato a administração da instituição ainda não se sensibilizou com a gravidade deste problema.

Pretendemos desenvolver políticas de conscientização, criar comissões de pessoas que tenham formação na área, para levar o esclarecimento. Tem que ser um trabalho conjunto, entre as entidades representativas dos servidores e principalmente a administração. Eles têm que sentir que o seu corpo funcional está sofrendo com isso. Estamos num ambiente de ensino, e como pode nesse ambiente se permitir tal conduta? Inconcebível, né? Então, temos que desenvolver estas comissões e de alguma forma pressionar a administração para ela se sensibilizar e abrir os olhos para o tamanho da atrocidade que está acontecendo no Campus. (E13)

#### 5.6.4 Percepção quanto ao aumento de casos de assédio moral

Na percepção do sindicato, tem havido aumento de casos de assédio moral. Tal incremento, segundo o entrevistado, se refere à falta de políticas e à não implementação de comissões responsáveis. Com isso, a tendência na visão do sindicato é receber cada vez mais casos, embora essas denúncias não surtam o efeito desejado, pois, de certa forma, o sindicato e os servidores estão reféns da espera de uma política administrativa que possa realmente coibir tal prática na instituição:

Infelizmente até a implementação dessas comissões, acredito que a tendência é aumentar. De uma forma geral, parece que os servidores estão mais confiantes, de se abrir, relatar a sua vivência, muitos se emocionam, choram. Então, acredito que a tendência é de chegar mais casos. São coisas que estão acontecendo, que estamos reféns a espera de uma política administrativa que possa realmente coibir este tipo de atitude. (E13)

Não é possível explicar se esse aumento se deve à maior facilidade para o servidor apresentar suas queixas ou se de fato vêm crescendo os casos de assédio devido a mudanças introduzidas no contexto das instituições de ensino. Em todo caso, pode-se pensar que as exigências crescentes de produtividade que se observam nessas instituições sejam um fator que explique esse aumento de casos de assédio moral, como vem ocorrendo no setor privado (SALIM, 2003).

#### 5.7 Estudo de caso: a história de Alan<sup>11</sup>

Chegou-se ao Alan por meio de um contato com o Sindicato dos Servidores da instituição estudada. Os servidores públicos federais são apontados como categoria bastante sujeita ao assédio, pois, como já visto, geralmente as universidades não apresentam claramente suas políticas e ações em relação ao assédio moral, revelando dificuldade em enfrentar esse tipo de prática, sobretudo, por não reconhecerem seu caráter negativo para a própria instituição.

---

<sup>11</sup>Todos os nomes citados no texto são fictícios para preservar a identidade

Inicialmente, entrou-se em contato com o sindicato para saber se havia servidores que os procuraram alegando ter sido vítimas de assédio moral. Foram bastante receptivos à pesquisa, informando que são inúmeros os processos e denúncias que chegam ao setor jurídico da entidade. Desde o primeiro contato, falaram de Alan, servidor sindicalista que, após incansáveis denúncias, havia ajuizado ação contra a instituição. Foi ele quem entrou em contato com a autora desta dissertação, dispondo-se a falar sobre seu caso.

A primeira entrevista durou aproximadamente duas horas e ocorreu no próprio sindicato. Em um primeiro momento, limitou-se a ouvi-lo, a fim de que ele se sentisse bem à vontade, aprofundando apenas alguns pontos do relato, em que se julgava importante para esclarecimentos relacionados ao contexto do assédio moral que vivenciou.

### **Vida familiar**

Alan nasceu no interior de Minas Gerais e possui mais três irmãos. Seu pai é fazendeiro e sua mãe, professora. Ele relata que o relacionamento com os pais sempre foi muito tranquilo e que eles tinham condição econômica razoável, fazendo muita questão que os filhos estudassem. Por isso, decidiu sair da sua cidade natal aos 20 anos de idade e ir para a capital mineira em busca de melhor qualificação e, assim, ter maior oportunidade de ingressar numa instituição pública federal. Algum tempo depois, conseguiu ser aprovado no vestibular de uma universidade pública federal, deixando a capital e indo para uma cidade do interior, onde se encontra a instituição na qual se graduou em Química. É casado, possui dois filhos, tem 40 anos de idade e é servidor há quase 15 anos.

### **História funcional**

No decorrer da graduação, surgiu a oportunidade de prestar concurso público dentro da instituição onde estudava. Mesmo tendo pouco tempo para se preparar, uma vez

que o seu curso era diurno, resolveu pleitear uma vaga e, para sua surpresa, foi bem classificado, vindo a se tornar um servidor no seu próprio local de estudos.

No início, enfrentou alguns obstáculos, pois os novatos foram imediatamente impedidos de conciliar horários de estudo e de trabalho. Somente após quase um ano de efetivo exercício no cargo, por meio de determinação judicial (pois dois servidores requereram esse direito na Justiça), o Conselho Universitário, por intermédio de ofício, foi obrigado a estender o direito a todos, obedecendo ao limite de 12 créditos semestrais em disciplinas diurnas.

Como ele trabalhava no mesmo setor em que era bolsista durante a graduação, assessorando nas atividades laboratoriais de ensino, pesquisa e extensão, todos já o conheciam. Ele afirma que o serviço era tranquilo e tinha bom relacionamento com os professores e alunos, pois trabalhava com esse público-alvo em seu setor.

### **O início do assédio moral**

Logo que começou suas atividades com a sua primeira chefe, a Vilma, Alan teve um pequeno problema de saúde: uma crise convulsiva. De imediato, procurou uma professora de sua confiança (com a qual trabalhava como discente desde o ingresso no setor), relatando-lhe o ocorrido. Ela o conduziu ao médico para verificar a origem daquele crise.

Durante o tempo que esteve fora, a chefia imediata o procurou e não o encontrou. Desde então começou a fazer reclamações diretamente ao chefe do Departamento. No entanto, Alan disse que jamais se ausentava do setor sem justificar, seja com o chefe de Expediente, seja com os colegas de trabalho, informando-lhes de que estava fazendo exames médicos. Justificava com eles sempre que sua superior hierárquica não estava presente.

Após a reclamação da sua superior, o chefe convocou uma reunião com Alan e a professora que o havia acompanhado na consulta, quando teve a oportunidade de



relatar tudo o que lhe aconteceu, ratificando que justificou a sua ausência com pessoas diretamente ligadas ao setor. Segundo eles, foi após essa reunião que a Vilma começou a persegui-lo, pois o chefe do Departamento ficou do lado dela. Ele acredita que o chefe se queixou com a Vilma sobre sua atitude, pois, depois disso, sua situação ficou cada vez mais difícil. Os extratos a seguir ilustram parte dessa situação:

Consequentemente, na primeira etapa do estágio probatório, a professora Vilma fez uma péssima avaliação da minha pessoa. Fiz um ofício de manifestação e também procurei a diretoria de recursos humanos, relatando toda minha situação, e obtive total apoio, mas pela minha inexperiência não solicitei nada formalizado, por escrito. O apoio foi apenas verbal.

Na segunda etapa, assumiu a chefia do departamento, a professora Eliane, que foi minha orientadora e avaliadora, ficou a meu favor e disse que eu era um ótimo funcionário, e exercia meu trabalho com muita competência e assiduidade. (ALAN)

Este posicionamento da nova chefia acabou prejudicando ainda mais o seu relacionamento com a professora Vilma, pois esta continuou a persegui-lo mesmo não estando mais trabalhando diretamente com ela. Na terceira fase da sua avaliação, Alan voltou a trabalhar com ela, e a perseguição continuava, porém, como a professora Beatriz ainda era a chefe, não permitia tal conduta, e quaisquer sugestões apresentadas no Colegiado em seu desfavor eram negadas por ela, pois sabia quais eram as verdadeiras intenções.

Com a saída da professora Beatriz da chefia e o ingresso da professora Marlene, que era muito amiga da Vilma, os conflitos pioraram, e, numa espécie de vingança, ambas decidiram, na avaliação de seu estágio probatório, exonerá-lo.

Esta última fase do estágio probatório ocorreu com a professora Vilma nos EUA, e mesmo assim, solicitou que minha avaliação fosse feita pela Marlene (mesmo estando no exterior enviava *emails* e fax para compor o relatório) e se uniram aos outros professores com os quais trabalhei preparando aulas práticas. Na minha opinião, ela não poderia participar desta última avaliação, uma vez que não estava fisicamente no laboratório acompanhando minhas atividades, meu desempenho, e também por estar afastada oficialmente das atividades da instituição durante um ano. (ALAN)

A professora Marlene fez um relatório extremamente agressivo, questionando até mesmo sua moral perante os pares e a instituição, mencionando que não serviria para ficar na universidade e que teria que ser exonerado. Muitas acusações que constavam nesse documento eram passíveis de provas técnicas e de acusação por danos morais. Todavia, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas não investigou nada, ninguém procurou Alan e nem mesmo o sindicato solicitou que o ouvissem antes que quaisquer atitudes fossem tomadas. Mesmo ciente dos fatos, todos apenas acataram a solicitação da professora, baseando-se única e simplesmente num relatório. O relato a seguir ilustra a situação:

Então, resumidamente, a Marlene reuniu todos os professores que eu trabalhei nesta última fase, com os quais nunca tive problema algum e nunca reclamaram comigo. Por este motivo, pela ausência de reclamações, fui pego de surpresa, pois achei que o meu desempenho estava sendo satisfatório, uma vez que nunca fui chamado atenção. Pediu que montassem uma verdadeira conspiração, um relatório pedindo minha exoneração e todos acataram a decisão dela. (ALAN)

Em contato com um dos gestores que estava ciente da sua situação, mas que infelizmente não tinha nenhuma força política para ajudá-lo nesse caso, Alan conseguiu juntar todos os documentos que haviam sido enviados e foram devidamente assinados pela chefia (a mesma que organizou o relatório) constando frequência integral dele, desde a sua contratação. Nesses documentos não constava qualquer ocorrência e, ou, reclamação em relação à sua pessoa, ou seja, embora pudessem ter solicitado sua remoção para outro departamento, preferiram solicitar sua exoneração.

Além de todas as acusações sem direito, a defesa verbal (porque nas etapas que o avaliaram mal foi elaborada uma carta-defesa), e sem a atuação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, que apenas acatou a decisão dos docentes, ele afirma que passou por vários constrangimentos, afetando até mesmo sua vida familiar. Afirma ter ficado sem entender a contradição entre as avaliações: numa fase foi avaliado como excelente e na fase final, como se fosse um marginal, mediante critérios subjetivos e arbitrários dos professores avaliadores. Disse que o processo

transcorreu sem nenhuma transparência e sem qualquer preocupação em comprovar os fatos relatados.

Então, após ser exonerado, entrou com uma ação judicial, via sindicato, solicitando sua reintegração. Após quase quatro anos de muita angústia e espera, o processo seguiu tramitação até a arguição de testemunhas, sendo dada a sentença de reintegração por decisão judicial, conforme reproduzida a seguir:

Sob fundamentos que tais, este Juízo julga procedente o pedido para afastar os efeitos da Portaria "X" e determinar a reintegração do autor nos quadros funcionais da Instituição "X". Condeno a ré a pagar ao autor as parcelas remuneratórias desde a sua exoneração até sua efetiva reintegração no cargo. (Juiz Federal)

Infelizmente, não se conseguiu entrevistar todos os envolvidos nesse processo, pois a maioria dos docentes que participaram da avaliação do estágio probatório e da elaboração do relatório que culminou na exoneração do Alan se aposentou. Quanto aos colegas servidores que testemunharam o ocorrido e que também posteriormente foram vítimas de tal conduta, dois deles acabaram solicitando exoneração em decorrência da aprovação em outro concurso público; um faleceu pouco tempo depois, de infarto fulminante no ambiente laboral; e outro faleceu há pouco mais de três anos.

### **As consequências do assédio moral**

As pessoas que são vítimas do assédio moral geralmente descrevem sua experiência como algo semelhante a uma tortura ou a um pesadelo. Luna (2003) explica que algumas vítimas se veem em situação de alerta constante, antevendo uma agressão diante de qualquer estímulo exterior. Seu padrão de sono, o apetite e, conseqüentemente, seu rendimento no trabalho são prejudicados, dando novos argumentos para o agressor. A vergonha e a humilhação que sofrem podem gerar dificuldade na sua forma de expressão, impedindo que se defendam. Tudo isso pode provocar sérios danos à saúde, gerando, algumas vezes, até mesmo problemas de identidade.

No caso de Alan, toda essa experiência acarretou sérias consequências para sua saúde física e emocional. Foram quase quatro anos de angústia e sofrimento, sem emprego, recém-casado e aguardando a decisão judicial. Durante a entrevista, foi perceptível sua emoção ao relatar os fatos.

Ademais, durante o período anterior à sua demissão, Alan sofreu muito, pois, embora tentasse dar o melhor de si, sentia-se sempre inseguro quanto aos resultados das suas avaliações. As atitudes da sua chefe também tinham impacto no seu comportamento, pois durante o trabalho ela mal conversava com ele, levando-o a permanecer oito horas em silêncio na sua presença, limitando-se a executar suas tarefas.

O período posterior à sua demissão foi um tanto quanto confuso, conturbado. Alan tornou-se uma pessoa silenciosa e arredia. Suas necessidades físicas mais básicas, como fome ou sede, foram afetadas. Foram horas e horas de aflição, desânimo e ansiedade, enquanto aguardava que o seu telefone tocasse dando notícias sobre o resultado do seu processo.

### **Situação atual**

Alan afirma que, apesar de ter retornado, é impossível esquecer tudo o que vivenciou. O sentimento de desvalorização profissional continua acentuado em razão da ausência ou ineficácia das políticas de gestão de pessoas na instituição, como o descumprimento dos procedimentos para instrução e tramitação de processo de acompanhamento e avaliação de servidores técnico-administrativos, seja em estágio probatório, seja em outros casos, sendo, no seu caso, gerenciados de forma equivocada, sem nenhum controle por parte da administração.

O processo de assédio moral que sofreu interferiu negativamente na saúde do Alan, ocasionando quadros de ansiedade, queda da autoestima e sentimentos de incapacidade, bem como o comprometimento da qualidade do serviço que prestava.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar este estudo, a pesquisadora possuía apenas conhecimento superficial sobre o tema, baseado em informações que circulam no cotidiano de trabalho a respeito de ocorrências de abusos de poder com superiores hierárquicos e, ou, colegas, no contexto da instituição pesquisada. Foi seu desejo de conhecer melhor o problema que a levou a estudar como se dão as relações interpessoais nesse ambiente de trabalho, se nessas relações ocorrem, de fato, situações de assédio moral, se há conhecimento institucional sobre o tema, como ele se manifesta e quais as consequências na vida dos servidores e da instituição.

Por meio da pesquisa, ao se aproximar mais das pessoas que sofreram ou testemunharam situações de assédio moral, a pesquisadora percebeu que as informações, apenas incipientes no processo, passaram a se materializar nos relatos dos servidores entrevistados. Assim, diversas vivências de assédio foram analisadas, revelando práticas de isolamento, falta de comunicação, indiferença, juntamente com a angústia escondida, que explicita uma experiência de opressão, desqualificação, desmoralização, ironia, entre outros.

Percebeu-se que alguns servidores entrevistados apresentaram quadros de sofrimento mental ou, mesmo, de transtornos emocionais, sugerindo que a forma de violência aqui analisada pode afetar gravemente a saúde do indivíduo, sendo, portanto, de caráter patogênico.

Assim, os reflexos do assédio moral na vida dos servidores ao serem submetidos a situações de grande violência no trabalho se manifestam nas marcas psicológicas profundas que vão consumindo suas capacidades, de tal forma que, frequentemente, se tornam incapazes de conviver e administrar as exigências normais da vida cotidiana, sem auxílio de medicamentos e de acompanhamento psicológico.

Nesse contexto, percebe-se que o assédio moral no trabalho afeta a dignidade humana, transformando os sentimentos, a forma de ver a vida e as relações, enfim, todo o contexto laboral. O estudo deste fenômeno permite trazer à tona as novas formas de degradação dos ambientes de trabalho, evidenciando os abusos, as diversas maneiras de violência psíquica que nem sempre se manifestam abertamente, podendo, ao contrário, confundir-se com as práticas normais da organização.

A instituição estudada tem problemas como qualquer outra, como má administração/gestão, influência política nas decisões de problemas éticos e estruturais, abusos nas relações hierárquicas, entre outros. Sabe-se que não existe instituição perfeita, mas isso não deve impedir que se apontem seus problemas, sobretudo quando estes se referem ao padrão ético adotado. Nesse sentido, é necessária coragem para se reconhecer a ocorrência desse fenômeno, mas ainda mais para se adotarem formas de controlá-lo e preveni-lo. Ademais, torna-se importante ir além da mera afirmação de que tais ocorrências são originadas apenas das características de personalidade dos que estão em conflito, desconhecendo-se o contexto organizacional como um todo, com suas políticas, os modelos de gestão que adota, suas práticas cotidianas de avaliação e de pressão por resultados.

Uma das críticas que se pode dirigir a alguns autores que estudam o assédio moral no trabalho, entre eles Hirigoyen (2014), concerne ao fato de se dar ênfase à postura perversa do assediador e à da vítima assediada, explicando esse fenômeno somente por intermédio das estruturas de personalidade das pessoas envolvidas. No entender da autora desta dissertação, a compreensão do assédio moral deve se dar por meio de uma perspectiva mais ampla, ou seja, sem desconsiderar as características pessoais dos sujeitos em conflito, torna-se essencial levar em conta as particularidades concretas do seu trabalho e o contexto organizacional no qual ele ocorre.

No decorrer das últimas décadas, o assédio moral tornou-se tema de grande mobilização, tanto no meio acadêmico quanto na grande mídia, passando a

apresentar forte apelo popular. Considerando a centralidade do trabalho na vida das pessoas, é possível compreender os efeitos psicológicos observados na ocorrência do assédio, como baixa autoestima, crise de identidade, ansiedade, dificuldades para o enfrentamento da violência, sentimento de culpa. E, se for considerada sua importância na organização da sociabilidade, ficará fácil imaginar os problemas que sua disseminação poderá acarretar na sociedade em geral. Pelo menos parte disso foi evidenciada neste estudo, uma vez que revelou os impactos devastadores que a violência vivenciada por alguns servidores no seu trabalho trouxe para sua saúde e sua vida pessoal.

Na IFES estudada, observou-se que algumas ocorrências de assédio deixam de ser denunciadas pelo servidor, muitas vezes, por não ter conhecimento do que está vivenciando. Outros reconhecem o problema, mas não sabem o que fazer e acabam se isolando, sentindo sua autoestima afetada e passando a questionar suas competências. Por isso, conclui-se ser importante atuar de maneira coletiva, dando publicidade às formas desta conduta, para que todos possam reconhecê-la e descobrir formas possíveis de ação.

Acredita-se que mais importante do que a punição ou a denúncia é a tomada de consciência sobre o problema e suas causas, de modo a se poder pensar sobre medidas de prevenção. Apesar disso, quando o problema ocorre, torna-se importante a adoção de mecanismos céleres e objetivos de apuração do que efetivamente ocorreu, de modo a permitir julgamento justo e isonômico dos envolvidos.

Embora se tenha receio de uma judicialização do problema, isto é, de tendência a tratá-lo apenas como uma questão jurídica, conclui-se que a tipificação seria um passo importante para combater e coibir o assédio moral no setor público. Só é crime aquilo que encontra definição expressa na lei penal, ou seja, enquanto não for positivada, a conduta não pode ser imputada como criminosa. Nesse sentido, o assédio moral poderia tornar-se crime de improbidade administrativa.

Assim, a instituição estudada poderia adotar as medidas administrativas e jurídicas cabíveis, além de desenvolver estratégias preventivas para o problema, sendo estas últimas as mais importantes. Sobre isso, os resultados sugerem que as formas de prevenção mais eficazes repousam em mudanças nas formas de gestão e na organização do trabalho como um todo, de modo a diminuir as distâncias entre os níveis hierárquicos, permitindo tratamento mais igualitário entre eles.

Como limitação desta pesquisa, destaca-se a grande dificuldade em tratar um tema tão delicado, claramente expresso no receio de alguns respondentes em se manifestar. Propõe-se que trabalhos similares sejam realizados em outras realidades institucionais, tanto públicas quanto privadas, bem como se estendam para funcionários terceirizados. Sugere-se também ampla discussão dos seus resultados, de modo a obter um posicionamento daqueles que ocupam a função de Direção e cargos comissionados em relação ao problema, inspirando ações mais efetivas tanto em nível de prevenção quanto de combate dessa forma perversa de violência no âmbito organizacional.



## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. R. M. G. Assédio moral: problema antigo, interesse recente. **Revista Eletrônica Juslaboris**, v. 4, n. 63, 2008. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/11741/assedio-moral-problema-antigo-interesse-recente/3>>. Acesso em: 5 nov. 2017.
- ALKIMIN, M. A. **Assédio moral na relação de emprego**. Curitiba: Juruá, 2005.
- ARAÚJO, L. C. Assédio moral. **Migalhas**. set. 2010. Disponível em: <<http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI116724,21048-Assedio+moral>>. Acesso em: 5 out. 2017.
- ARAÚJO, A. R. **O assédio moral organizacional**. São Paulo: Ltr, 2012.
- ARENAS, M. V. S. **Assédio moral e saúde no trabalho do servidor público do judiciário**: implicações psicossociais. 2013. 341 f. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2013.
- AZEREDO, A. H. G. **Assédio moral nas relações de emprego**: uma leitura do psicoterror a luz do princípio da dignidade da pessoa humana. 2011. 225 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70 LTDA., 2009.
- BAMBIRRA, F. M. **O assédio moral na administração pública federal e do Estado de Goiás**. 2018. Disponível em: <<http://www.rotajuridica.com.br>>. Acesso em: 5 jun. 2018.
- BARRETO, M. M. S. **Assédio moral**: a violência sutil – Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil. 2005. 188 f. Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica, São Paulo. 2005.
- BARRETO, M. A. A. **Assédio moral no trabalho**: da responsabilidade do empregador – Perguntas e respostas. São Paulo: LTr, 2007.
- BARRETO, M. M. S. **Violência, saúde, trabalho**: uma jornada de humilhações. 3. ed. São Paulo: EDUC, 2013.
- BATALHA, L. R. **Assédio moral em face do servidor público**. 3. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.
- BERNARDES, M. R. Assédio moral é crime? **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, v. 11, n. 60, 2008. Disponível em:

<[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.phpn\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=5379](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.phpn_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=5379)>. Acesso em: 25 jun. 2018.

BIERNARCKI, P.; WALDORF, D. Snowball sampling-problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological Methods and Research**, v. 10, n. 2, p. 141-163, 1981.

BOBROFF, M. C. C.; MARTINS, J. T. Assédio moral, ética e sofrimento no trabalho. **Revista Bioética**, v. 21, n. 2, ago. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 27 out. 2017.

BRADASCHIA, C. A. **Assédio moral no trabalho**: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção. 2007. 230 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 9 out. 2017.

BRASIL. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis Da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Lex**: Coletânea de Legislação e Jurisprudência, Brasília, 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 9 out. 2017.

BRASIL. Lei n. 9.632, de 7 de maio de 1998. Dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. **Lex**: Coletânea de Legislação e Jurisprudência, Brasília, 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9632.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9632.htm)>. Acesso em: 9 out. 2017.

BRASIL. Câmara dos Deputados Federal. **Projeto de Lei nº 4.591/2001**. Disponível em: <[http://www.camara.gov.br/sileg/Prop\\_Detalhe.asp?id=28115](http://www.camara.gov.br/sileg/Prop_Detalhe.asp?id=28115)>. Acesso em: 25 jun. 2018.

BRASIL. Câmara dos Deputados Federal. **Projeto de Lei nº 4.742/2001**. Disponível em: <[http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra;jsessionid=50F68D5E6F66E303579F9ACC340281AE.proposicoesWeb1codteor=1442937&filenome=Avulso+-PL+4742/2001](http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=50F68D5E6F66E303579F9ACC340281AE.proposicoesWeb1codteor=1442937&filenome=Avulso+-PL+4742/2001)>. Acesso em: 25 jun. 2018.

BRASIL. Câmara dos Deputados Federal. **Projeto de Lei nº 4.960/2001**. Disponível em: <<http://imagem.camara.gov.br/Imagem/d/pdf/DCCD04AGO2001.pdf#page=61>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

BRASIL. Câmara dos Deputados Federal. **Projeto de Lei nº 5.972/2001**. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacaoIdProposicao=42149>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

BRASIL. **Código Civil Brasileiro**. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm)>. Acesso em: 9 out. 2017.

BRASIL. Lei nº. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9632.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9632.htm)>. Acesso em: 9 out. 2017.

BRASIL. Câmara dos Deputados Federal. **Projeto de Lei nº 5.698/2016**. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/1473533.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

BUENDÍA, J. El mobbing en el centro de estudios. Mobbing Opinion. **Boletín de noticias sobre acoso psicológico**. 2003. Disponível em: <[http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article\\_793.shtml](http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article_793.shtml)>. Acesso em: 10 mar. 2018.

CALIL, A. M. B. **Assédio no trabalho**: aprimore seu conhecimento sobre o assunto, sabendo identificá-lo e como proceder em sua ocorrência. 2013. Disponível em: <<http://www.maxieduca.com.br>>. Acesso em: 27 out. 2017.

CALVO, A. O assédio moral institucional e a dignidade da pessoa humana (estudo do assédio moral institucional sob a ótica dos direitos fundamentais). **Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, v. 2, n. 23, out. 2013. Disponível em: <<http://juslaboris.tst.jus.br>>. Acesso em: 27 out. 2017.

CAPEZ, F. **Curso de Direito Penal**. São Paulo: Saraiva, 2011.

CARAN, V. C. S. **Riscos psicossociais e assédio moral no contexto acadêmico**. 2007. 188 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem). Universidade de São Paulo, São Paulo. 2007.

CARAN, V. C. S.; SECCO, I. A. O.; BARBOSA, D. A.; ROBAZZI, M. L. C. C. Assédio moral entre docentes de instituição pública de ensino superior do Brasil. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 23, n. 6, p. 737-744, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ape/v23n6/04.pdf>>. Acesso em: 1º jun. 2018.

CANIATO, A. M. P.; LIMA, E. C. Assédio moral nas organizações do trabalho: perversão e sofrimento. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 177-192, 2008.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos

de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEZAN, S. L. A recente tendência de tipificação disciplinar do assédio moral no serviço público federal. **Revista Âmbito Jurídico**, Rio Grande, v. 16, n. 113, 2013. Disponível em: <[http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=13313](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13313)>. Acesso em: 25 jun. 2018.

EGE, H. **Mobbing**. 2000. Disponível em: <<http://www.cesil.com>>. Acesso em: 1º nov. 2017.

FANES, L. **Assédio moral no trabalho do trabalhador de uma instituição de ensino superior**. 2015. 102 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba. 2015.

FERNANDES, L. F. Consuni aprova resolução contra assédio moral, sexual e preconceito. **Jornal UFG**, 2017. Disponível em: <<https://jornalufgonline.ufg.br/n/97521-consuni-aprova-resolucao-contr-assedio-moral-sexual-e-preconceito>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

FERREIRA, H. D. B. **Assédio moral nas relações de trabalho**. 2. ed. Campinas, SP: Russel Editores, 2010.

FRANCO, M. L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília: Liber, 2008.

FREIRE, P. A. Assédio moral e saúde mental do trabalhador. **Trabalho, Educação, Saúde**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, 2008. Disponível: <<http://www.Disponível:<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 26 nov. 2017.

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

FREITAS, L. G. Centralidade do trabalho. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 77-81.

FRONTZEK, L. G. M. **Assédio moral**: novos rumos da violência psicológica no trabalho. 2009. 97 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2009.

GARCIA, I. S.; TOLFO, S. R. **Assédio moral no trabalho**: culpa e vergonha pela humilhação social. São Paulo: Juruá, 2011.

GONÇALVES, R. C. **O assédio moral no Ceará**: naturalização dos atos injustos no trabalho. 2006. 109 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade de Fortaleza, Fortaleza. 2006. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org.br>>. Acesso em: 1º nov. 2017.

GOODMAN, L. Snowball sampling. **Annals of Mathematical Statistics**, v. 32, n. 1, 1961.

GUEDES, M. N. **Assédio moral e responsabilidade das organizações com os direitos fundamentais dos trabalhadores**. 2003. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org>>. Acesso em: 1º out. 2017.

GUEDES, M. N. **Terror psicológico no trabalho**. 3. ed. São Paulo: LTr, 2008.

GUIMARAES, L. A. M.; RIMOLI, A. O. "*Mobbing*" (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, maio/ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 1º jun. 2017.

GUIMARAES, C. A.; CANÇADO, V. L.; LIMA, R. J. C. Workplace moral harassment and its consequences: a case study in a federal higher education institution. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 51, n. 2, 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-21072016000200151&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072016000200151&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 1º jun. 2018.

HELOANI, R. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 3, n. 1, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 6 set. 2017.

HELOANI, Roberto. Assédio moral: a dignidade violada. **Aletheia**, Canoas, RS, n. 22, p. 101-108, dez. 2005. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-03942005000200010&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942005000200010&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 6 set. 2017.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral**: a violência perversa do cotidiano. Trad. por Maria Helena Kühner. 15. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014.

HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2015.

JACOBY, A. R.; FALCKE, D.; LAHM, R. C.; NUNES, G. J. *et al.* Assédio moral: uma guerra invisível no contexto empresarial. **Revista Mal-Estar e Subjetividade**, Fortaleza, v. 9, n. 2, jun. 2009. Disponível em: <<http://pepsic.homolog.bvsalud.org>>. Acesso em: 20 out. 2017.

LEYMANN, H. Mobbing and psychological terror at workplaces. **Violence and Victims**, v. 5, n. 2, p. 119-126, 1990. Disponível em: <<http://www.mobbingportal.com/LeymannV%261990%283%29.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2017.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, 1996. Disponível em: <<http://www.zku.amu.edu.pl/kuba/angelski/mobbing1.pdf>>. Acesso em: 2 set. 2017.

LUNA, M. **Acoso psicológico en el trabajo (mobbing)**. Madri: Ediciones GPS, 2003. (Relatório preparado para a Secretaria de Salud Laboral de CC.OO).

LOBATO, A.; FRANÇA, R. **Combate ao assédio moral na administração pública**. 2012. Disponível em: <<http://www.sinjus.org.br/combate-ao-assedio-moral-na-administracao-publica>>. Acesso em: 1º abr. 2018.

MALLMANN, F. Especialistas ensinam a identificar a prática do assédio moral no trabalho. **Revista Donna**, Santa Catarina, jul. 2010. Disponível em: <<http://www.revistadonna.clicrbs.com.br>>. Acesso em: 1º nov. 2017.

MARTINS, S. P. **Assédio moral no emprego**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MATOS, A. **Assédio moral no serviço público: a inexistência de legislação**. [S.l. : s.n.t.], 2016. Disponível em: <<https://andressarmatos.jusbrasil.com.br/artigos/407792520/assedio-moral-no-servico-publico-a-inexistencia-de-legislacao>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

MINAS GERAIS. **Resolução Consuni**, nº 12, 2017. Dispõe sobre normas e procedimentos a serem adotados em casos de assédio moral, sexual e quaisquer formas de preconceito, no âmbito da Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 19 de maio de 2017. Disponível em: <[https://www.ufg.br/up/1/o/Resolucao\\_12-2017\\_-\\_Normas\\_Procedims.\\_Ass%C3%A9dio\\_Moral-Sexual\\_e\\_Quaisquer\\_Formas\\_de\\_Preconceito\\_na\\_UFG\\_-\\_GR.pdf](https://www.ufg.br/up/1/o/Resolucao_12-2017_-_Normas_Procedims._Ass%C3%A9dio_Moral-Sexual_e_Quaisquer_Formas_de_Preconceito_na_UFG_-_GR.pdf)>. Acesso em: 25 jun. 2018.

MINASSA, A. P. **Assédio moral no âmbito da administração pública brasileira**. 1. ed. São Paulo: Habermann, 2012.

MIRABETE, J. F. **Manual de Direito Penal**. São Paulo: Atlas, 2010.

MELO, N. D. **Dano moral trabalhista**. São Paulo: Atlas, 2007.

MORAES, S. **Assédio moral: relação de tirania no ambiente de trabalho**. São Paulo: Scortecci, 2008.

NAKAMURA, A. P.; FERNANDEZ, R. A. Assédio moral. **Revista de Psicologia Aletheia**, n. 19, jan./jun. 2004. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-03942004000100007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942004000100007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 1º nov. 2017.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. A dinâmica e os fatores organizacionais propiciadores à ocorrência do assédio moral no trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 4, n. 2, 2013.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; NUNES, L. S. Assédio moral em universidade: a violência identificada por servidores docentes e técnico-administrativos. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, SP, v. 9, n. 18, p. 25-61, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2015v17n41p21>>. Acesso em: 1º jun. 2018.

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**, v. 5, n. 4, 2013. Disponível em: <<https://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/545>>. Acesso em: 1º jun. 2018.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; NUNES, L. S. O assédio moral no trabalho em universidade sob a perspectiva dos observadores: casos presenciados e, ou, conhecidos. In: COLOQUIO DE GESTÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR, 12., 2013, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires, 2013.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; NUNES, L. S. Assédio moral no trabalho em universidade sob a perspectiva dos observadores da violência. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 2, 2014. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/20651/15236>>. Acesso em: 1º jun. 2018.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. O Assédio Moral no Contexto Universitário: uma discussão necessária. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 17, n. 41, 2015. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/4288>>. Acesso em: 1º jun. 2018.

NUNES, T. S. **A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na universidade federal de Santa Catarina**. 2016. 432 f. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2016.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; ESPINOSA, L. M. C. A compreensão de servidores universitários em relação ao assédio moral no trabalho. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 6., 2017, Curitiba. **Anais...** Curitiba. 2017.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; ESPINOSA, L. M. C. A prática e o discurso institucional sobre o assédio moral no trabalho: a percepção de servidores universitários. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 1., 2017, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis. 2017.

OLIVEIRA, J. N.; MENDES, A. M. Sofrimento psíquico e estratégias defensivas utilizadas por desempregados: contribuições da psicodinâmica do trabalho. **Temas**

em **Psicologia**, Ribeirão Preto, SP, v. 22, n. 2, 2014. Disponível em: <<http://enajufe.org.br>>. Acesso em: 5 out. 2017.

PAGÉS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PENROD, J.; PRESTON, D. B.; CAIN, R.; STARKS, M. T. A discussion of chain referral as a method of sampling hard-to-reach populations. **Journal of Transcultural Nursing**, v. 4, n. 2, 2003.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PRATA, M. R. **Anatomia do assédio moral no trabalho: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2008.

QUEIROZ, A. A. D. **Para que serve e o que faz o movimento sindical**. 2. ed. Brasília: DIAP, 2013.

RODOLFO FILHO, P.; LAGO JUNIOR, A.; BRAGA, P. S. Noções conceituais sobre o assédio moral na relação de emprego. **Revista Direito Unifacs**, n. 190, 2016. Disponível: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/view/4229>>. Acesso em: 26 nov. 2017.

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**, v. 12, n. 2, p. 284-301, 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S167939512014000200008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167939512014000200008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 3 mar. 2018.

RODRIGUES, P. H. F. **Assédio moral e perseguição do servidor**. 2015. Disponível em: <<http://blogdoservidorlegal.com.br>>. Acesso em: 1º abr. 2018.

RUFINO, R. C. P. A. **Assédio moral no âmbito da empresa**. 2. ed. São Paulo: Ltr, 2007.

SALIN, D. Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. **Human Relations**, v. 56, n. 10, p. 1213-1232, 2003.

SANCHES, P. L. B.; MOTA, J. C. V.; COSTA, M. S. Tensão nas relações de trabalho: como o assédio moral afeta o cotidiano bancário. In: ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 5 out. 2017.

SCHIAVI, M. **Ações de reparação por danos morais decorrentes da relação de trabalho**. 4. ed. São Paulo: LTr, 2011.



SCHINESTSCCK, C. R. **A importância da visão integrativa e humanista do meio ambiente do trabalho para a proteção da saúde do trabalhador**. 2009. 247 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. 2009.

SELIGMANN-SILVA, E.; BERNARDO, M. H.; MAENO, M.; KATO, M. O mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 187-191, 2010.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

SILVA JUNIOR, A. F.; KILIMNIK, Z. M.; OLIVEIRA, L. C. V.; LAGE, E. L. Assédio moral: um estudo de caso no setor de mineração. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 9, n. 2, jul./dez. 2008. Disponível em: <<http://dSPACE.idp.edu.br>>. Acesso em: 1º out. 2017.

SILVA, F. B. F.; ALMEIDA, D. V.; SILVA, S. F. G. **Caracterização do assédio moral nas relações de trabalho**. [S.l. : s.n.t.], 2010. Disponível em: <<https://anaisonline.uems.br/index.php/sciencult/article/view/3340/3313>>. Acesso em: 20 out. 2017.

SILVA, Sidney Gonçalves da. Assédio moral no trabalho: modalidades da violência. **Boletim Jurídico**. Uberaba, v. 12, n. 752. 2011. Disponível em: <<https://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=2397>> Acesso em: 10 nov. 2017.

SILVA, R. **Assédio moral**. [S.l. : s.n.t.], 2014. Disponível em: <<http://dSPACE.idp.edu.br>>. Acesso em: 1º out. 2017.

SILVA, A. A.; PAULA, N. E. J. O assédio moral no serviço público: a configuração do assédio moral na avaliação periódica de desempenho como ato de improbidade administrativa. **Letras Jurídicas**, Belo Horizonte, v. 3, n. 2, 2015. Disponível em: <<https://npa.newtonpaiva.br/letrasjuridicas/wp-content/uploads/2016/09/LJ-0505.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

SOARES, J. S. A influência do meio social: trabalho e uso de substâncias psicoativas. **Negócios em Projeção**, v. 8, n. 1, 2017. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br>>. Acesso em: 5 nov. 2017.

SOBOLL, L. A. P. Assédio moral no trabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2011.

SOUZA, J. D. **As chefias avassaladoras: a face oculta da tirania e do assédio moral nas empresas e o que fazer para acabar com essa prática devastadora.** São Paulo: Novo Século Editora, 2011.

SOUZA, F. L.; QUIRINO, I. Criminalização do assédio moral no ambiente de trabalho. Uma leitura crítica do Projeto de Lei 4.742/2001. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, v. 20, n. 4501, 2015. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/35341>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

SOUZA, J. M. **Tipificação da conduta de assédio moral na administração pública frente a decisões judiciais.** 2017. 138 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba. 2017.

STEPHAN, C. C. **O princípio constitucional da dignidade e o assédio moral no direito do trabalho de Portugal e do Brasil.** São Paulo: LTR, 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1992.

VASCONCELOS, Y. L. Assédio moral nos ambientes corporativos. **Cadernos EBAPE-BR**, v. 13, n. 4, 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 28 out. 2017.

VENTURA, E. F. **O assédio moral em uma instituição federal de ensino: o caso UFOP.** 2015. 68 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Mineira de Educação e Cultura, Belo Horizonte. 2015.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 7 jun. 2017.

VIEIRA, C. E. C.; LIMA, F. D. P. A.; LIMA, M. E. A. E se o assédio não fosse moral? Perspectivas de análise de conflitos interpessoais em situações de trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 37, n. 126, 2012.

ZANETTI, R. **Assédio moral no trabalho.** [S.l.]: Virtual Books, 2000. p. 155. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/livro-digital,e-book-assedio-moral-no-trabalho,22743.html>>. Acesso em: 28 out. 2017.

ZAPF, D. Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. **International Journal of Manpower**, v. 20, n. 12, p. 70-85, 1999.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para servidor técnico-administrativo

#### Prezado(a)

Solicito a sua colaboração para responder a algumas perguntas que irão embasar a minha dissertação de mestrado referente ao estudo sobre Assédio Moral: percepção dos servidores de uma instituição de ensino superior em Minas Gerais.

#### Parte I – Perfil do entrevistado

Sexo:                      Idade:

Cargo na instituição:                      Tempo:

Ocupa cargo de chefia?

#### Parte II – Entrevista

- 1) O que você entende por assédio moral no trabalho?
- 2) Sobre sua atividade, houve alguma mudança nas tarefas exercidas, retirada de responsabilidades etc.? A que você atribui o que aconteceu?
- 3) Você sente um abusivo uso de poder do seu superior hierárquico no ambiente de trabalho?
- 4) Fale sobre o que ocorreu no seu trabalho que você identifica como uma situação abusiva.
- 5) O agressor foi seu chefe ou colega de trabalho?
- 6) Teve apoio dos seus colegas? E dos seus superiores?
- 7) Sente algum transtorno mental por esse assédio?
- 8) Quais foram as consequências dessas situações na sua vida?
- 9) Você procurou o sindicato? Houve denúncia?
- 10) O seu ambiente de trabalho favorece a prática do Assédio Moral? Descreva-o.

- 11)** Os treinamentos/capacitações que você já realizou durante a sua carreira na organização abordaram aspectos relacionados ao assédio moral (o que é, como combater, onde denunciar e outros)?
- 12)** Na unidade em que você trabalha há ações preventivas e políticas gerais de prevenção de riscos relacionados ao Assédio Moral?
- 13)** Você acha que a criação/aplicação de políticas de prevenção e combate ao assédio moral poderia inibir um pouco a prática dessa conduta?
- 14)** Você acredita que a cultura predominante nessa IFES é propiciadora ou inibidora do surgimento de casos de assédio moral? Comente a respeito.
- 15)** Você acredita que é possível mudar uma cultura que seja permissiva e algumas vezes incentive (mesmo que de forma velada) a prática do assédio moral no trabalho? Como?
- 16)** Existe coerência no que é dito e feito (seja pela gestão da IFES, setores e sindicatos) sobre as questões relativas à política de prevenção e combate ao assédio moral?
- 17)** Como você analisaria o uso de regras e normas (escritas e não escritas) no trabalho nesta instituição?
- 18)** Há diferença entre o discurso e a prática de valores, normas e comportamentos dentro da IFES? Como isso ocorre?
- 19)** Como você caracteriza os relacionamentos profissionais entre os colegas?

## APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista para o Sindicato

### Prezado(a)

Solicito a sua colaboração para responder a algumas perguntas que irão embasar a minha dissertação de mestrado referente ao estudo sobre Assédio Moral: percepção dos servidores de uma instituição de ensino superior em Minas Gerais.

### Parte I – Perfil do entrevistado

Sexo:                      Idade:

Cargo no sindicato:

Cargo na instituição:                      Tempo:

Ocupa cargo de chefia?

### Parte II – Entrevista

- 1) O que você entende por assédio moral no trabalho?
- 2) O sindicato recebe queixas envolvendo assédio moral? Quais as mais comuns?
- 3) Existem casos? Relate.
- 4) Em sua opinião, qual o papel do sindicato diante do assédio moral?
- 5) Que orientações o sindicato dá aos trabalhadores em relação ao assédio moral?
- 6) Como o sindicato atua nos casos de assédio moral que toma conhecimento?
- 7) O que o sindicato faz para evitar a prática do assédio moral?
- 8) Quais as causas que você atribui ao assédio moral?
- 9) Houve aumento de casos nos últimos anos? Caso afirmativo, a que eles atribuem?

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, Luciene Ferreira Gomides Gomes, discente do curso de mestrado do Centro Universitário Unihorizontes, estou desenvolvendo uma pesquisa, orientada pela Professora Dr<sup>a</sup> Maria Elizabeth Antunes Lima, que tem por objetivo descrever e analisar como é vivenciado o assédio moral pelos servidores de uma Instituição de Ensino Superior em Minas Gerais, identificando possíveis consequências, bem como ações de prevenção.

Para que os nossos propósitos possam ser alcançados, convido a você a participar desta pesquisa. O procedimento adotado para a coleta de dados será por meio de um roteiro semiestruturado de entrevista. Os depoimentos dos participantes do levantamento dos dados, com a sua autorização prévia, serão gravados, transcritos e ficarão em poder da pesquisadora. Informo-lhe ainda que os dados obtidos serão mantidos em sigilo, assim como a sua privacidade e a garantia de anonimato, saliento que os resultados da pesquisa serão utilizados apenas para fins científicos. Ressalta-se ainda que os dados colhidos serão destruídos ao término de cinco anos. Comunico-lhe que o processo de levantamento dos dados não implicará despesas decorrentes de sua participação na pesquisa. Você tem a liberdade de se recusar a participar ou de retirar o seu consentimento em qualquer momento ou fase do estudo.

Eu, ....., RG número....., CPF..... fui orientado(a) sobre o estudo e afirmo meu consentimento em participar da atividade proposta pela pesquisadora e autorizo a gravação da entrevista.

....., ..... de .....de 2018.

Assinatura do entrevistado:.....

Assinatura da pesquisadora:.....