

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

ASSÉDIO MORAL:
percepções de servidores de uma instituição de ensino pública
federal

Fernanda Isoni de Paiva Alves

Belo Horizonte
2011

Fernanda Isoni de Paiva Alves

**ASSÉDIO MORAL:
percepções de servidores de uma instituição de ensino pública
federal**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Kely César Martins de Paiva

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte

2011



Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.
Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração do(a) Senhor(a) **FERNANDA ISONI DE PAIVA ALVES**, REGISTRO Nº. 256/2011. No dia 12 de dezembro de 2011, às 10:00 horas, reuniu-se na Faculdade Novos Horizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, para julgar o trabalho final intitulado "**ASSÉDIO MORAL: percepções de servidores de uma instituição de ensino pública federal**", requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Relações de Poder e Dinâmica das Organizações**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Profª Drª Kely Cesar Martins de Paiva** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a argüição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADA**. O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 12 de dezembro de 2011

Profª Drª Kely Cesar Martins de Paiva
 ORIENTADORA
 Faculdade Novos Horizontes

Profª Drª Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo
 Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior
 Universidade Federal de Uberlândia - UFU

**DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE
MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão da Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e Estratégia, de autoria de FERNANDA ISONI DE PAIVA ALVES, sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Kely César Martins de Paiva, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: **"ASSÉDIO MORAL: percepções de servidores de uma instituição de ensino pública federal"**, contendo 137 páginas.

Dados da revisão:

- Ortográfica
- Redação

Início: 21/11/2011 Término: 27/11/2011

Belo Horizonte, 27 de novembro de 2011.

Prof.(a): Patrícia Rodrigues Tanuri Baptista

Assinatura: _____



A Fernando, Alex, Igor, Isabella e Artur,
Vocês foram a força que me sustentou nesses mais de dois anos de Mestrado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à professora Kely César Martins de Paiva, pela dedicação e confiança em orientar-me, incentivando e colaborando em todos os momentos.

Ao professor Flávio Antônio dos Santos, Diretor Geral do CEFET-MG, pela valorização da qualificação dos servidores da instituição.

Ao CEFET-MG, que abriu as portas para a realização deste trabalho, sem colocar nenhuma espécie de condição para a sua realização.

Agradeço aos meus colegas, servidores do CEFET-MG, que passaram por problemas de assédio moral e conseguiram superá-los.

À minha avó Glícia, com quem posso contar sempre.

Ao meu marido e aos meus filhos.

A Deus.

*Sem trabalho eu não sou nada
Não tenho dignidade
Não sinto o meu valor
Não tenho identidade*

(Renato Russo, "Música de Trabalho")

*Um homem se humilha
Se castram seu sonho
Seu sonho é sua vida
E vida é trabalho...
E sem o seu trabalho
O homem não tem honra
E sem a sua honra
Se morre, se mata...*

(Gonzaguinha, "Um homem também chora")

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi descrever e analisar como servidores técnico-administrativos vivenciam e percebem o assédio moral no CEFET-MG. Após descrever o contexto do estudo, no referencial teórico, foram discutidas as mudanças na organização do trabalho, os estudos pioneiros sobre assédio moral, seus conceitos, práticas, métodos e consequências, além de aspectos relativos ao setor público, complementando-se com uma síntese de pesquisas recentes realizadas no Brasil sobre o tema. Para a consecução do objetivo, foi realizado um estudo de caso, por meio de uma pesquisa de campo, descritiva, de natureza qualitativa. A coleta de dados contou com a entrevista com roteiro semiestruturado, realizada com nove servidores do CEFET-MG em cargos técnico-administrativos que haviam vivenciado o assédio moral na instituição. Os dados foram submetidos à técnica de análise de conteúdo. Após traçar o perfil dos entrevistados, tratou-se das vivências de assédio moral de servidores do CEFET-MG, seus tipos e elementos constitutivos. As atitudes hostis peculiares ao assédio moral (a deterioração das condições de trabalho, o isolamento e a recusa de comunicação, o atentado contra a dignidade e a violência física e simbólica) vivenciadas e percebidas pelos servidores do CEFET-MG também foram detalhadas, assim como as consequências do assédio moral e as estratégias desenvolvidas contra o assédio moral, segundo servidores do CEFET-MG. Após apontadas as limitações do estudo, foram alinhadas sugestões para pesquisas futuras, para os entrevistados e para a instituição. Importante salientar que o presente estudo não esgota o tema do assédio moral, muito menos no espaço do CEFET-MG. Ele enseja o desenvolvimento de outras pesquisas, não apenas em instituições de ensino, mas em todo o serviço público. É importante trazer o tema à tona, uma vez que se acredita que esse assunto merece a atenção da comunidade acadêmica, dos gestores e do serviço público de modo geral.

Palavras-chave: Assédio moral, instituição de ensino, setor público.

ABSTRACT

The aim of this research was to describe and analyse how techno-administrative employees experience and perceive moral harassment in CEFET-MG. After describing the study context, the following were discussed in the theoretical reference: changes to work organization, the concepts, practices, methods and consequences of the pioneering studies of moral harassment, the aspects related to the public sector ending with a summary of the recent research into the theme conducted in Brazil. A case study, through a descriptive field research of qualitative nature, was carried out to achieve the aim. The data gathering included a semi-structured interview with nine employees from CEFET-MG who have experienced moral harassment in the institution. The data was submitted to the technique of content analysis. After building up the profile of the interviewees the types and the constituent elements of the experiences of moral harassment in CEFET-MG were tackled. The hostile attitudes peculiar to moral harassment (the deterioration in their work conditions, the isolation and communication refusal, the lack of respect for dignity, the physical and symbolic assaults) experienced and perceived by the employees of CEFET-MG were also detailed as well as the consequences of moral harassment and the strategies developed by them for dealing with moral harassment. After mentioning the limitations of the study suggestions for future researches were made to the interviewees and the institution. It must be stressed that this present study does not exhaust the topic of moral harassment, much less on CEFET-MG premises. It blazes a trail for further research not only in institutions but also in the entire public service. It's important to raise this issue, as the subject is believed to deserve the attention of the academic community, the managers as well as the public service in general.

Keywords: Moral harassment, educational institution, public sector.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Direções de ocorrência de assédio.....	29
Quadro 2: Atitudes hostis relativas ao assédio moral.....	34
Quadro 3: Consequências do assédio moral.....	36
Quadro 4: Efeitos do assédio moral.....	37
Quadro 5: Consequências específicas do assédio moral.....	38
Quadro 6: Consequências do assédio moral para o indivíduo, a organização e a sociedade.....	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Trajetória dos entrevistados, segundo eles próprios.....	59
Tabela 2 – Ambiente de trabalho no CEFET-MG, segundo os entrevistados.....	60
Tabela 3 – Conceito de assédio, segundo os entrevistados.....	61
Tabela 4 – Experiência de assédio, segundo os entrevistados.....	63
Tabela 5 – Explicação sobre a ocorrência de assédio, segundo os entrevistados....	64
Tabela 6 – Duração do assédio, segundo os entrevistados.....	66
Tabela 7 – Exposição da situação para terceiros, segundo os entrevistados.....	67
Tabela 8 – Denúncia do assédio ao RH e posição tomada por eles, segundo os entrevistados.....	68
Tabela 9 – Motivos de assédio, segundo os entrevistados.....	70
Tabela 10 – Conhecimento de outras situações de colegas que já passaram por situações de assédio, segundo os entrevistados.....	71
Tabela 11 – Exemplos da ocorrência de assédio na instituição, segundo os entrevistados.....	72
Tabela 12 – Clima social, segundo os entrevistados.....	74
Tabela 13 – Relações entre os colegas, segundo os entrevistados.....	75
Tabela 14 – Relações pessoais com os colegas, segundo os entrevistados.....	77
Tabela 15 – Relações entre chefes e subordinados, segundo os entrevistados.....	78
Tabela 16 – Relações pessoais com o chefe, segundo os entrevistados.....	79
Tabela 17 – Relações com os subordinados, segundo os entrevistados.....	81
Tabela 18 – Condições de trabalho, segundo os entrevistados.....	82
Tabela 19 – Comportamento de assédio – erro imaginário, segundo os entrevistados.....	84
Tabela 20 – Comportamento de assédio – bloqueio dos trabalhos, segundo os entrevistados.....	85
Tabela 21 – Comportamento de assédio – cartas de advertência, segundo os entrevistados.....	86
Tabela 22 – Comportamento de assédio – horários injustificados, segundo os entrevistados.....	87
Tabela 23 – Comportamento de assédio – sobrecarga de trabalho, segundo os entrevistados.....	88
Tabela 24 – Comportamento de assédio – trabalhos urgentes sem necessidade, segundo os entrevistados.....	89
Tabela 25 – Comportamento de assédio – instruções confusas e imprecisas, segundo os entrevistados.....	90
Tabela 26 – Comportamento de assédio – executar tarefas além da capacidade, segundo os entrevistados.....	91
Tabela 27 – Comportamento de assédio – ficar sem ocupação, segundo os entrevistados.....	92
Tabela 28 – Comportamento de assédio – retirar seus instrumentos de trabalho, segundo os entrevistados.....	93
Tabela 29 – Comportamento de assédio – forçar a pedir transferência de setor ou exoneração, segundo os entrevistados.....	94
Tabela 30 – Comportamento de assédio – evitar contatos, segundo os entrevistados.....	96
Tabela 31 – Comportamento de assédio – ser evitado, segundo os entrevistados...	97

Tabela 32 – Comportamento de assédio – Chefe ou colega não cumprimenta ou não conversa, segundo os entrevistados.....	98
Tabela 33 – Comportamento de assédio – ser ignorados por chefes ou colegas, segundo os entrevistados.....	99
Tabela 34 – Comportamento de assédio – ser isolado ou transferido de setor, segundo os entrevistados.....	100
Tabela 35 – Comportamento de assédio – chefe proibir relacionamentos, segundo os entrevistados.....	102
Tabela 36 – Comportamento de assédio – chefe falar mal do servidor em público, segundo os entrevistados.....	103
Tabela 37 – Comportamento de assédio – chefe ou colega que faz circular maldades e calúnias sobre o servidor, segundo os entrevistados.....	104
Tabela 38 – Comportamento de assédio – chefe ou colega que faz circular boatos que o servidor tem problema mental ou familiar, segundo os entrevistados.....	105
Tabela 39 – Comportamento de assédio – chefe ou colega que expõe o servidor a situação constrangedora ou humilhante, segundo os entrevistados..	106
Tabela 40 – Comportamento de assédio – agressão por colegas ou pela chefia, segundo os entrevistados.....	108
Tabela 41 – Comportamento de assédio – chefe ou colega que prejudica a saúde física do servidor, segundo os entrevistados.....	108
Tabela 42 – Comportamento de assédio – chefe ou colega que prejudica a saúde emocional do servidor, segundo os entrevistados.....	110
Tabela 43 – Comportamento de assédio – chefe que ameaça o servidor, segundo os entrevistados.....	111
Tabela 44 – Consequências do assédio – consequências pessoais, segundo os entrevistados.....	113
Tabela 45 – Consequências do assédio – consequências pessoais para terceiros, segundo os entrevistados.....	115
Tabela 46 – Comportamento de assédio – consequências profissionais, segundo os entrevistados.....	116
Tabela 47 – Comportamento de assédio – consequências profissionais na vida de outras pessoas, segundo os entrevistados.....	117
Tabela 48 – Estratégias – mecanismos de defesa usados pelos entrevistados.....	120
Tabela 49 – Estratégias – mecanismos de defesa usados por outras pessoas, segundo os entrevistados.....	120
Tabela 50 – Ações da instituição a respeito do assédio, segundo os entrevistados.....	122

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Objetivo geral.....	16
1.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Justificativa.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 Mudanças na organização do trabalho.....	19
2.2 Evolução dos estudos sobre assédio moral.....	23
2.3 Conceituando assédio moral.....	26
2.4 Assédio moral: uma patologia da solidão.....	28
2.5 A prática do assédio.....	31
2.6 Os métodos e as atitudes hostis relativas ao assédio moral.....	34
2.7 As consequências do assédio moral.....	36
2.8 O assédio moral no serviço público.....	40
2.9 Pesquisas recentes sobre assédio moral no Brasil.....	42
3 METODOLOGIA.....	51
3.1 Caracterização da pesquisa.....	51
3.2 Unidades de análise, de observação e sujeitos da pesquisa.....	52
3.3 Coleta de dados.....	53
3.4 Análise dos dados.....	53
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	55
4.1 A instituição abordada: o CEFET-MG.....	55
4.2 Perfil dos entrevistados.....	57
4.3 As vivências de assédios dos entrevistados: elementos constitutivos e tipos de assédio.....	58
4.4 As atitudes hostis no CEFET-MG.....	83
4.4.1 Deterioração das condições de trabalho NO CEFET-MG.....	83
4.4.2 Isolamento e recusa de comunicação no CEFET-MG.....	95
4.4.3 Atentado contra a dignidade no CEFET-MG.....	103
4.4.4 Violência no CEFET-MG.....	107
4.5 Consequências do assédio no CEFET-MG.....	112
4.6 Estratégias contra o assédio no CEFET-MG.....	118
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	123
REFERÊNCIAS.....	128
APÊNDICE.....	135

1 INTRODUÇÃO

Segundo Antunes (2007), após a recessão mundial de 1973, iniciou-se uma grande mudança no processo de acumulação de capital. Com o intuito de preservar a ordem política e econômica, os Estados optaram por diminuir sua ação na economia, deixando espaço às empresas privadas para atuarem em atividades antes controladas por eles. Nas últimas décadas, com o advento do neoliberalismo e a reestruturação produtiva na era da acumulação flexível, o mundo do trabalho sofreu grandes transformações.

A crise do capital propiciou o crescimento do desemprego estrutural em escala global, sendo os trabalhadores substituídos por máquinas e por processos produtivos mais modernos. A classe trabalhadora, então ameaçada, teve intensificado o seu trabalho. Os patrões tiraram proveito do enfraquecimento do poder sindical e da mão de obra excedente para impor regimes e contratos de trabalho mais flexíveis. As mudanças na forma de produção e a exploração da força de trabalho geraram efeitos negativos sobre os direitos dos trabalhadores, tais como: desregulamentação, fragmentação da classe trabalhadora e precarização da força de trabalho. Esse enfraquecimento da força de trabalho, advindo da reestruturação produtiva do capital, fez com que o único objetivo das organizações fosse a busca de lucratividade, deixando os trabalhadores em condições precárias, sujeitos à degradação de sua dignidade (ANTUNES, 2007).

No caso do setor público, conforme Paiva (2007), essa lógica também se verifica, dadas as mudanças implementadas, principalmente a partir da década de 1990, decorrentes de um recrudescimento das políticas neoliberais, as quais se instalaram em todos os setores nos quais o Estado atua e, em especial, na educação, com consequências diversas para os trabalhadores que ali desenvolvem suas atividades laborais.

Decorrente das “novas” relações de trabalho desenvolvidas nesse contexto, várias situações causaram a destruição da resistência física, emocional e intelectual do

trabalhador e o fenômeno do assédio moral passou a ser uma das maiores ameaças à sua saúde (FREITAS, 2008). A violência contra o trabalhador tem implicado distúrbios psíquicos nos sujeitos, advindos tanto do processo de trabalho em si como das relações que se desenvolvem no interior das organizações. Dentre as manifestações de violência, inclui-se o assédio moral e algumas empresas negligenciam os aspectos desencadeadores de tais ações agressivas, permitindo que elas ocorram não porque as desejam, mas porque se omitem (FREITAS, 2008). O assédio moral acontece porque encontra um terreno fértil nas organizações em que os assediadores não encontram resistências nem reprovações nas regras, cultura ou filosofia da organização e onde não existe punição para esse tipo de ocorrência. Um clima organizacional permissivo torna o relacionamento entre os indivíduos desrespeitoso e estimula os insultos e abusos intencionais (FREITAS, 2008). Do mesmo modo, um ambiente onde existe uma grande competição e uma guerra para sobreviver faz com que comportamentos degradantes sejam considerados normais. Freitas (2008) frisa que são necessárias coragem e vontade política da chefia para reconhecer a ocorrência do assédio moral em uma empresa. A autora prescreve também que a organização deve procurar apurar, coibir e punir os responsáveis, sem restrições, mostrando que não existem pessoas intocáveis quando se trata de melhorar o comportamento e as condições do ambiente de trabalho.

O assédio moral, segundo conceito de Hirigoyen (2006), é reconhecido como humilhação ou constrangimento intencional e caracteriza-se antes de tudo pela repetição. São atitudes, palavras, comportamentos, que, tomados separadamente, podem parecer inofensivos, mas cuja repetição e sistematização os tornam destruidores de seus alvos. O fenômeno não é um problema novo, mas ainda não alcançou a visibilidade necessária para que as pessoas deixem de ser forçadas a pedir demissão, afastar-se por licença médica ou, até mesmo, sejam induzidas ao erro para que se justifique uma demissão por justa causa (ÁVILA, 2008).

O assédio moral tem efeitos devastadores não apenas na vida da vítima, mas as organizações e a sociedade também perdem quando ele ocorre. Segundo Ávila (2008), a pesquisa sobre assédio moral e seu trato efetivo é importante tanto para as vítimas, em razão dos impactos que causa na sua vida e saúde, quanto para as

organizações, para as quais causa prejuízos financeiros em virtude de absenteísmo, queda na produção e indenizações.

Note-se, ainda, que o assédio moral em instituições públicas tem um viés diferente daquele das organizações privadas, visto que o servidor público é regido por leis específicas e tem garantida sua estabilidade no serviço (HIRIGOYEN, 2006). Segundo a Lei 8.112/1990 (BRASIL, 1990), servidor público federal é aquele investido legalmente em cargo público, sendo este cargo efetivo ou em comissão. Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor. Os cargos públicos devem ser previstos em lei e acessíveis a todos os brasileiros, respeitando os requisitos mínimos exigidos. O termo “servidor público federal” designa a pessoa física que presta serviço à União, autarquias, autarquias em regime especial ou fundações públicas federais, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos.

Os servidores das instituições de ensino públicas federais, como é o caso do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, CEFET-MG, alvo desta pesquisa, são regidos pela lei 8.112/90 (BRASIL, 1990). Sua nomeação para cargo efetivo depende da prévia aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a especificidade dos cargos. Os concursos públicos têm ampla divulgação e os aprovados são nomeados respeitando a ordem de classificação e o prazo de validade do concurso. Após três anos de estágio probatório, o servidor empossado em cargo de provimento efetivo adquire estabilidade e só poderá perder o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou processo administrativo disciplinar no qual lhe é assegurada ampla defesa. O servidor público federal tem regulamentados, além dos seus deveres, vantagens, férias, licenças, regime disciplinar, aposentadoria e afastamentos (BRASIL, 1990). Encontram-se, portanto, em situação distinta dos demais trabalhadores de organizações privadas; no entanto, tal distinção não impede que esses profissionais passem por processos de assédio, que podem até ser mais duradouros, dada a estabilidade que possuem.

Assim, diante das mudanças ocorridas nas organizações de modo geral, nas quais se insere o CEFET-MG, nas disposições legais a respeito de seus servidores e dos motivos, processos e consequências do assédio moral, a pergunta de pesquisa que sintetiza o problema a ser discutido nesta dissertação é explicitada da seguinte forma: como o assédio moral é vivenciado e percebido por servidores do CEFET-MG?

Para responder a tal questionamento, foram traçados os seguintes objetivos:

1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é descrever e analisar como é vivenciado e percebido o assédio moral por servidores do CEFET-MG. Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos específicos.

1.2 Objetivos específicos

Para atingimento do objetivo geral, foram traçados os objetivos específicos de identificar, descrever e analisar:

1. vivências de assédio moral de servidores do CEFET-MG, seus tipos e elementos constitutivos;
2. atitudes hostis peculiares ao assédio moral vivenciadas e percebidas por servidores do CEFET-MG;
3. consequências do assédio moral, segundo servidores do CEFET-MG;
4. estratégias desenvolvidas contra o assédio moral, segundo servidores do CEFET-MG.

1.3 Justificativa

A realização deste estudo se justifica com base em três categorias de argumentos, a saber:

a) Acadêmico-conceituais: em busca no site da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, ANPAD, que disponibiliza artigos de todos os eventos que promove desde 1997, com o descritor “assédio”, foram encontrados apenas 14 estudos, todos publicados a partir do ano de 2006, indicando que a agenda que contempla este tema é recente. Além disso, Hirigoyen (2006, p. 124) recomenda que “seria interessante realizar um estudo específico sobre este tema no serviço público, com a condição de que sua realização não sofresse nenhuma espécie de pressão”. A pesquisa também encontra aderência à sugestão de Paiva e Casalechi (2009, p. 15), a respeito da

realização de outras pesquisas em instituições de ensino particulares e também públicas, já que as assimetrias de poder são naturais em qualquer tipo de organização, porém se expressam de diferenciadas maneiras; independentemente disso, elas precisam ser discutidas e tratadas no interior de cada organização.

Tais diferenças foram observadas por Prata (2008) e Souza (2011), fazendo jus às recomendações das autoras anteriores;

b) Organizacionais: a partir das informações geradas pelo estudo realizado, foi possível desnudar uma parte da realidade da instituição que poderá ser considerada em suas políticas e práticas de gestão de pessoas, tendo em vista as peculiaridades do setor público;

c) Sociais: dada a importância do CEFET-MG na esfera educacional no setor público, este estudo toma contornos peculiares, já que aborda um fenômeno em uma instituição singular, porém também pouco pesquisada, como retratou a busca

realizada no site da ANPAD pelo descritor “CEFET”, que retornou 13 artigos, porém apenas quatro deles referiam-se a pesquisas realizadas no âmbito da instituição.

Esta dissertação está estruturada em seis partes, a saber: esta introdução, o contexto da pesquisa, o referencial teórico sobre a temática central, a metodologia utilizada na realização da pesquisa empírica, a apresentação e análise dos dados e as considerações finais. Por fim, estão listadas as referências e o apêndice.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico está centrado no tema assédio moral, com uma breve introdução sobre as mudanças na organização do trabalho, estudos pioneiros sobre assédio moral, conceitos, práticas, métodos e consequências, além de aspectos relativos ao setor público. Incluíram-se, também, algumas pesquisas recentes realizadas no Brasil sobre o tema.

2.1 Mudanças na Organização do Trabalho

Antes de se adentrar sobre a conceituação e a discussão sobre o assédio moral, especificamente, é importante refletir sobre as mudanças no mundo do trabalho, cujas transformações podem ajudar a compreender a origem do assédio moral.

O século XX foi palco das maiores guerras produzidas pelo ser humano, mas também foi responsável por avanços extraordinários em todos os campos do conhecimento. Tais eventos ocorridos nas últimas décadas dissolveram os valores sociais, enfraqueceram instituições tradicionais e reduziram o indivíduo a mero consumidor (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Freitas, Heloani e Barreto (2008) afirmam que, nos anos 1980, os primeiros processos de reengenharia atingiram organizações de todos os setores de economia e de todos os tipos no mundo ocidental. Realinhamento estratégico, planilha de custos e modernização de processos passaram a ser as preocupações permanentes no campo do trabalho. Esses processos, aliados à busca incessante por produtividade, transformaram o ambiente de trabalho em lugar insalubre e perigoso, considerado como violento pela Organização Mundial do Trabalho, OMT.

Conforme Antunes (2007), tanto nos países de capitalismo avançado quanto nos países periféricos, houve uma significativa transformação do mundo do trabalho.

Houve redução do operariado industrial, fabril e manual, manifesta no aumento da automação, da robótica e da microeletrônica, gerando uma monumental taxa de desemprego estrutural.

Antunes (2007) afirma que, paralelamente a essa desproletarização, houve o fenômeno da subproletarização, observado na expansão do trabalho parcial, temporário e precário em conjunto com o aumento do trabalho terceirizado e da economia informal. Houve crescente precarização do emprego e da remuneração, desregulamentação das condições de trabalho e regressão dos direitos sociais (ANTUNES, 2007).

Nesses moldes, o capitalismo intensificou a exploração da força de trabalho a um nível nunca antes visto, implicando diversos tipos de violência no trabalho (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008), tais atos expressam uma violência maior, a da sociedade, que acredita que, na economia, está a resposta para seus problemas e que se vê cada vez mais descompromissada com o ser humano:

A competição generalizada reforça o sentimento de hostilidade, inveja e indiferença ao outro, que passa a ser visto como objeto de ódio e ressentimento, o que parece uma nova forma de violência social, latente e induzida, que se apresenta em um nível de profundidade diferente daquela que é própria do recalçamento e das pulsões humanas (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p.15).

Assim, as “novas” formas de gestão do trabalho tornaram os trabalhadores vulneráveis ao desemprego, à queda de salários, à precariedade das condições de trabalho e à competição acirrada. Conforme Dejours (1999), a tecnologia atual elimina os empregos, e quem consegue um emprego sente-se obrigado a se dar por satisfeito mesmo que esse trabalho não lhe traga nenhuma satisfação e reconhecimento.

A organização do trabalho passou a ser pautada pela flexibilidade, aprendizagem contínua, custos em queda, desempenhos elevados e capacidade de mudança. O sucesso pessoal é medido pela capacidade de ser o melhor e de mudar o mais

rápido possível. A violência não é mais apenas física: é também psíquica, ligada às exigências impostas pela nova organização do trabalho.

Freitas, Heloani e Barreto (2008) pontuam que, numa sociedade na qual o aspecto econômico é o mais importante e as instituições sociais se enfraquecem a cada dia, o indivíduo tem no emprego sua principal fonte de identidade. Na medida em que o trabalho assume essa posição de destaque na vida do indivíduo, seu pertencimento a um grupo em que possa se desenvolver torna-se crucial. Assim sendo, aquele que não tem emprego não tem reconhecida sua existência e não encontra um lugar social, podendo desenvolver patologias e até mesmo chegar à morte.

A nova organização do trabalho, na medida em que se fundamenta exclusivamente no aspecto econômico, quebra as relações e os contratos de trabalho, legitima a competição acirrada em todos os níveis, individualiza as culpas e os prejuízos pelo não atendimento de metas descabidas, torna facilmente a empresa em uma pessoa jurídica nômade sem responsabilidades locais, eleva o ritmo e a flexibilidade do trabalho, coloca a guerra econômica como o álibi para justificar a sobrevivência da empresa a qualquer custo e gera um ambiente de trabalho em que a violência começa a fazer morada permanente (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p.35).

Essa organização do processo produtivo faz com que os que tenham emprego submetam-se à degradação do clima de trabalho e à precarização do próprio trabalho ou aceitem o desemprego. Em decorrência, os assalariados se alienam do mundo exterior e não têm tempo para refletir sobre o que fazem nem para se comunicar uns com os outros. Eles não têm tempo para escutar, nem para se deixar envolver emocionalmente com o outro. Não existe amizade, fraternidade e solidariedade nas relações de trabalho. Assim, não é possível enxergar o sofrimento do próximo, pois o que importa é a produção, que não pode parar (HIRIGOYEN, 2006):

Pede-se ao assalariado que produza cada vez mais, com equipes que trabalham por menos tempo. É preciso, pois, fazer tudo com maior rapidez e aproveitar da melhor forma o tempo despendido na tarefa. De agora em diante é a corrida contra o relógio: os ritmos de trabalho são fixados, as interrupções são restringidas, a comunicação é limitada ao mínimo estrito. A evolução muito rápida das novas tecnologias obriga os assalariados a se enquadrar permanentemente e se tornar polivalentes. Eles têm de assimilar rapidamente as modificações de procedimentos sem a menor lógica, reorganizações permanentes, instruções de serviço incessantes. O que interessa é o cumprimento dos objetivos. Aquele que não seguir, sai do jogo (HIRIGOYEN, 2006, p.188).

Note-se que a comunicação nas organizações também foi alterada. Ela limita-se ao essencial, a bilhetes e memorandos, não existindo tempo para o relacionamento. As organizações pretendem ser eficazes, mas têm se mostrado incapazes de melhorar as relações entre as pessoas. Com os novos métodos de comunicação, desaparece o diálogo, a escuta, o respeito pelo outro. O desprezo pelo outro é o primeiro passo na direção do assédio moral e da violência (FREITAS, 2008).

Nesse sentido, Tito (2009) afirma que, na “nova” organização do trabalho, é através da precarização dos empregos, das relações mais desumanas e da falta de respeito aos trabalhadores que o fenômeno do assédio moral começa a crescer. Para Tito (2009), a banalização do mal, a violência organizacional e a violência psicológica afetam as relações de trabalho, levam ao assédio moral e atacam a saúde do trabalhador.

Na visão de Hirigoyen (2006), as organizações exigem que os trabalhadores tenham alto desempenho, permaneçam motivados, devotados e prontos a fazer além do que está previsto no contrato, mas não lhes oferecem em troca segurança e condições de trabalho que lhes permitem crescer:

Apesar da retomada do crescimento econômico, a insegurança ainda persiste. Todo assalariado sabe que se não for considerado produtivo corre o risco de perder o emprego. Os dirigentes não querem saber de fraquezas ou fragilidades, se o trabalhador tiver uma fraqueza passageira ou se seu desempenho baixar será excluído (HIRIGOYEN, 2006, p.191).

Segundo Ferreira (2009), as organizações não assumem que dentro delas existam práticas violentas, mas a própria imposição do cumprimento de metas pode levar à degradação das relações de trabalho, induzir a situações de desrespeito, humilhações e violência psicológica, principalmente das chefias em relação aos subordinados. O trabalho, dessa forma, vai deixando de sustentar a cidadania, desaparecendo das referências éticas que sustentam a autonomia e a autoestima, e reduz-se a um fardo pesado (FERREIRA, 2009).

Essas mudanças no mundo do trabalho mostram que muitos desafios devem ser superados para que o trabalho também cumpra seu papel de dignificar o homem.

2.2 Estudos e debates pioneiros sobre Assédio Moral

O assédio moral foi estudado pela primeira vez em 1960, na área da Biologia, por Konrad Lorenz. O pesquisador chamou de *mobbing* o comportamento agressivo de grupos de pequenos animais em situações de invasão de território por outros animais, onde, por meio de intimidações e atitudes agressivas, o grupo tentava expulsar o invasor (HADASSA; FERREIRA, 2004).

Na área das relações humanas, Freitas, Heloani e Barreto (2008) afirmam que Heins Leymann, alemão radicado na Suécia, é considerado o precursor dos estudos sobre o fenômeno que mais tarde seria conhecido como “assédio moral”. Dedicado à pesquisa sobre ambiente de trabalho e saúde, Leymann investigou o sofrimento no trabalho objetivando combatê-lo e preveni-lo. Em 1993, sua publicação clássica denominada “*Mobbing: La persécution au travail*”, conceituou *mobbing* como um processo no qual o indivíduo é selecionado como alvo e marcado para ser excluído, agredido e perseguido incessantemente por outro indivíduo ou grupo no ambiente de trabalho.

Leymann foi o primeiro pesquisador a utilizar os termos *mobbing* e *psicoterror* no ambiente de trabalho. O pesquisador criou um instrumento de pesquisa chamado LIPT (*Leymann Inventory of Psychological Terrorisation* – Inventário de Leymann de Aterrorização Psicológica) no qual descreve atitudes e comportamentos que configuram o assédio. Seus estudos foram fundamentais para que o assédio moral fosse considerado um delito.

Na França, em 1988, Christophe Dejours lançou o livro “A banalização da injustiça social”, no qual cita a existência de uma guerra econômica operada mediante a elevação crescente da competitividade. Mesmo não falando explicitamente sobre assédio moral, sua pesquisa mostra que o contexto estrutural da organização do trabalho estimula a violência moral, insuflando e colocando todos contra todos (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Também em 1998, Marie-France Hirigoyen, psiquiatra e psicanalista, lançou na França o livro *“Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien”*, traduzido para o português sob o título “Assédio Moral, a violência perversa no cotidiano”. A obra abriu um grande debate sobre o tema e tornou a autora referência mundial no assunto. Contudo, a ampla divulgação desse fenômeno banalizou sua definição, levando-a a realizar uma nova pesquisa e publicar o livro intitulado *“Harcelément moral: démêler le vrai du faux”*, publicado em 2001, em Paris. No Brasil, o título do livro foi traduzido como “Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral”. Suas definições foram tão importantes que serviram de subsídio para que a França criasse uma lei protegendo as vítimas desse tipo de abuso moral (SOUZA, 2008).

Em 2000, a médica do trabalho Margarida Barreto defendeu sua dissertação de Mestrado em Psicologia Social pela PUC/SP, intitulada “Uma jornada de humilhações”, que resultou na publicação do livro “Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações”. A pesquisa, que ampliou a visibilidade do fenômeno no Brasil, foi realizada no Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Químicas, Plásticas, Farmacêuticas, Cosméticas e Similares de São Paulo; nela, os entrevistados relataram vivências de constrangimentos, desqualificações e humilhações. As pesquisas de Barreto fundamentaram projetos de leis e alertaram a sociedade a respeito dos danos do assédio moral, instigando sua denúncia (ÁVILA, 2008; SOUZA, 2008).

O primeiro artigo acadêmico sobre o tema no Brasil foi escrito por Freitas, em 2001, divulgando o livro de Hirigoyen no país. Na atualidade, diversos pesquisadores estudam o tema, dentre eles: José Roberto Heloani, Maria Ester de Freitas e Lis Andrea Soboll. Heloani e Barreto, além de publicarem sobre o tema, militam contra o assédio moral e mantêm um *site* dedicado ao assunto (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Após essas publicações, começaram a ser realizados seminários e congressos sobre o tema no país. Em 2002, realizou-se em São Paulo o I Seminário Internacional sobre Assédio Moral no Trabalho. Em maio de 2004, realizou-se em Goiânia o I Congresso Internacional sobre Saúde Mental no Trabalho. No mesmo mês, ocorreram o I Seminário Nacional sobre Saúde Mental, Trabalho e Assédio

Moral, em São Paulo e o I Seminário Latino-Americano de Assédio Moral e Saúde Mental no Trabalho, em Recife. Em 2005, aconteceu o Fórum Social Mundial onde foi estruturada a Rede Latino-Americana de Combate ao Assédio Moral, envolvendo Brasil, Uruguai, Argentina e Cuba. Em 2006, foi realizado o II Seminário Nacional de Saúde Mental, Trabalho e Assédio Moral, em São Paulo (ASSÉDIO, 2011).

Em se tratando especificamente do serviço público, realizou-se em Brasília, no ano de 2008, o I Encontro Nacional de Atenção à Saúde do Trabalhador, evento no qual foram tratados temas, como: as condições de trabalho, o assédio moral e a violência no trabalho. Em Minas Gerais, no ano de 2010, foi realizado pelo Sindicato dos Trabalhadores nas Instituições Federais de Ensino (SINDIFES) o I Seminário sobre Assédio Moral na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). O objetivo do seminário foi analisar e discutir as relações de trabalho no serviço público federal, especificamente nas instituições federais de ensino superior, as IFES, nas quais se incluem os CEFET's. Durante o evento, foi lançado um Manual de Orientação para o Combate ao Assédio Moral, apresentando a legislação pertinente e as orientações de conduta para esses trabalhadores se defenderem do assédio e se portarem durante processos administrativos.

Em 2011, foi realizado na UFMG o II Seminário sobre Assédio Moral, com as participações da professora Margarida Barreto, que proferiu a palestra sobre “Os Danos à Saúde Causados aos Trabalhadores pelas Práticas do Assédio Moral no Serviço Público”, e de Carlos César Soares Batista, chefe da Divisão de Promoção à Saúde do Servidor do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), que falou sobre a “Política de Atenção à Saúde do Servidor (PASS)”. Durante o evento, foi lançada a segunda edição do Manual de Orientação para o Combate ao Assédio Moral, que teve primeira versão publicada em 2010. Além de sindicatos e do Diretório Central dos Estudantes, um dos organizadores do evento foi a Pró-reitoria de Recursos Humanos da UFMG (SINDIFES, 2011). Em agosto de 2011, foi realizado o primeiro seminário sobre “Ética e Assédio Moral no Serviço Público”, no *Campus* II do CEFET-MG. O seminário foi realizado pela Diretoria da Unidade, em parceria com a Coordenação Geral de Desenvolvimento de Recursos Humanos do CEFET-MG.

Diante desses fatos, percebe-se que, apesar de recente, há um movimento de divulgação e conscientização sobre o fenômeno no Brasil, inclusive no serviço público, alvo desta pesquisa. Entretanto, apesar da existência de um número considerável de estudos acerca do tema, a discussão necessita ser ampliada e os trabalhadores alertados sobre o fenômeno.

2.3 Conceituando assédio moral

A palavra assédio, segundo o dicionário Michaelis (2008), significa impertinência, importunação, insistência junto de alguém, para conseguir alguma coisa. Para a Filosofia, o estudo da moral trata dos atos humanos, dos bons costumes e dos deveres do homem em sociedade e perante os de sua classe. Logo, assédio moral significa uma importunação que vai contra o que se espera de um ser humano para com os seus pares.

Não é possível estudar esse fenômeno sem se levar em consideração a perspectiva ética ou moral. Hirigoyen (2006) afirma que a escolha do termo moral implica uma tomada de posição. Trata-se efetivamente de bem e de mal, do que se faz e do que não se faz, e do que é considerado aceitável ou não na vida em sociedade.

A expressão que deu origem ao conceito de assédio moral, segundo Souza (2008), nasceu no Reino Unido, significando qualquer incidente em que o trabalhador é insultado. Esse conceito assumiu diferentes vocábulos e conotações em face do tempo e das culturas locais. Na Europa, a expressão mais usada para assédio moral em relação a grupos é *mobbing*. Na Inglaterra, o termo utilizado para designar situações de assédio moral a indivíduos é *bullying*. Nos Estados Unidos, o vocábulo *moral harassment* é o mais utilizado. No Japão, o termo adotado é *ijime*. Na Espanha, *psicoterror laboral* ou *acoso moral*. Na França, *harcèlement moral*. Em países de língua portuguesa, esse fenômeno se denomina *assédio moral*, *violência moral*, *tortura psicológica* ou, ainda, *terror psicológico*.

Observe-se a definição de Leymann (1996, p. 1) para assédio moral:

Terror psicológico ou assédio moral no trabalho envolve uma comunicação hostil e antiética, dirigida de forma sistemática por um ou mais indivíduos a um indivíduo que, devido ao assédio moral, é colocado em uma situação de fragilidade e impotência e mantido assim através de continuadas atividades de assédio. Essas ações ocorrem repetidamente (pelo menos uma vez por semana) e durante um longo período de tempo (pelo menos seis meses). Devido à alta frequência e à longa duração do comportamento hostil, os maus tratos resultam em considerável miséria mental, psicossomática e social.

Já a agência Européia para Segurança e Saúde do Trabalhador define o assédio moral como

um comportamento injustificado e continuado para com um trabalhador ou grupo de trabalhadores, suscetível de constituir um risco para a saúde e segurança (OSHA, 2002, p.1).

Hirigoyen (2003) define assédio moral como

Toda e qualquer conduta abusiva, manifestando-se, sobretudo, por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos, que possam trazer dano à personalidade, à dignidade, ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2003, p.65).

A definição de Barreto (2003) segue em mesmo sentido e diz de uma

Exposição prolongada e repetitiva a condições de trabalho que, deliberadamente, vão sendo degradadas. Surge e se propaga em relações hierárquicas assimétricas, desumanas e sem ética, marcadas pelo abuso de poder e manipulações perversas (BARRETO, 2003).

Abrangendo os vários conceitos de assédio moral, Ávila (2008, p. 67) constata que

O assédio moral é uma conduta abusiva, de natureza psicológica, que atenta contra a dignidade psíquica, de forma repetida e prolongada, expondo a vítima intencionalmente a situações humilhantes e constrangedoras, capazes de causar ofensas a sua integridade psíquica e efeitos danosos ao ambiente de trabalho, cujas consequências refletem-se na saúde da vítima e da empresa, causando prejuízos a todos os envolvidos nesse nefasto processo.

Segundo Freitas (2008), o conceito de assédio moral passou a ser reconhecido como humilhação ou constrangimento intencional a partir do referencial teórico de Marie-France Hirigoyen. O assédio moral caracteriza-se antes de tudo pela

repetição. São atitudes, palavras, comportamentos, que, tomados separadamente, podem parecer inofensivos, mas cuja repetição e sistematização os tornam destruidores.

Convém esclarecer que, diante desses variados conceitos de assédio moral, no decorrer deste estudo, o conceito a ser seguido é o desenvolvido por Marie-France Hirigoyen, dada sua representatividade no estudo do tema. De acordo Hirigoyen (2003), o alvo do assédio moral é o indivíduo. Quando ele ocorre, o assediador não está em busca de melhorar a produtividade ou aperfeiçoar os resultados, mas de se livrar de uma pessoa que incomoda. O assédio moral começa frequentemente pela recusa de uma diferença, com um comportamento no limite da discriminação. A maneira de ser, de se vestir, de falar, de reagir define um indivíduo como aceitável ou não perante outro.

Dentro dessa ótica, Hirigoyen (2006) afirma que todo assédio é discriminatório, pois é a recusa de uma diferença ou particularidade de uma pessoa. O assédio discriminatório também pode ser em função de motivos raciais ou religiosos, deficiência física ou doença, orientação sexual, ou pelo trabalhador ser representante de funcionários ou sindicatos.

Diante da conceituação de assédio moral e da afirmação de que todo assédio é discriminatório, faz-se necessário discernir quem são suas vítimas preferenciais e em quais níveis hierárquicos ele ocorre.

2.4 Assédio moral: uma patologia da solidão

Para Hirigoyen (2006), o assédio moral é uma patologia da solidão. As pessoas isoladas são prioritariamente as mais ameaçadas. As que possuem aliados ou amigos estão mais protegidas. Mães criando filhos sozinhas, portadores de deficiência física, homossexuais e minorias raciais, trabalhadores em situação precária e que não fazem parte de nenhuma rede de solidariedade são as “presas” ou vítimas mais fáceis.

Barreto (2003), em sua pesquisa realizada entre 97 empresas dos setores químico, plástico e cosmético de São Paulo, demonstrou que, dos 2072 trabalhadores abordados, 42% já sofreram humilhações no trabalho. Destes, as mulheres representam 65% do total, o que mostra que as mulheres são as maiores vítimas de assédio.

O exercício dessa violência não é cometido apenas por chefes contra seus subordinados. Colegas podem isolar e perseguir outros colegas e grupos de funcionários podem perseguir e até provocar a demissão de um chefe. Peres (2009) afirma que o assédio moral pode ocorrer na modalidade vertical (empregadores e chefes contra subordinados), horizontal (entre colegas de trabalho do mesmo nível hierárquico) e, ainda, de modo ascendente, quando o assédio é praticado de baixo para cima, com subordinados assediando seus superiores, normalmente utilizando atos de sabotagem do trabalho. Para a autora, independentemente da direção, o assédio moral produz danos à integridade física, psíquica e moral das vítimas.

No mesmo sentido, Freitas (2008) afirma que o assédio pode ocorrer em todas as direções, ou seja, partindo tanto de chefes e colegas como vindos de subordinados, como se pode observar no QUADRO 1, que sintetiza as direções de ocorrência de assédio moral:

Direção do Assédio	Situação típica	Características
Assédio Horizontal	Um colega é agredido por outro colega	Diferenças de faixa etária, escolaridade, deficiências, preferências políticas ou religiosas podem desencadear agressões que aos poucos se tornam assédio moral.
Assédio Ascendente	Um superior é agredido pelo subordinado	Situações de profissionais expatriados, sabotagem do trabalho do superior pelo grupo, situações de fusões mal sucedidas.
Assédio Vertical	Um subordinado é agredido pelo chefe	Caso mais comum, no qual os chefes acuam, destratam, humilham e reduzem o subordinado a nada.

Quadro 1: Direções de ocorrência de assédio

Fonte: Adaptado de FREITAS, 2008, p.26-28.

A situação mais habitual é aquela em que o superior assedia um subordinado. Através de humilhações, insultos e falsas acusações, o superior degrada as condições de trabalho e pode atingir a saúde do trabalhador (FREITAS, 2008).

Na situação em que um superior é agredido pelos subordinados, o assédio pode ocorrer quando alguém de fora é introduzido na organização em um cargo superior e não é aceito pelo grupo, quando um colega é promovido a um cargo almejado por membros do grupo, ou ainda quando os métodos de trabalho não são aceitos pelos subordinados (GUIMARÃES; RIMOLI, 2006). Ferreira (2009) afirma que o assédio realizado por trabalhadores de nível hierárquico inferior são menos comuns e caracterizam-se pela chantagem ou outra forma de pressão que envolva informações que possam denegrir o assediado.

Em se tratando de colegas do mesmo nível hierárquico, o assédio pode se iniciar por meio de conflitos causados por atributos individuais, diferenças religiosas, orientação sexual e, ainda, porque a empresa, em busca de produtividade, estimula a competição entre colegas e as práticas individualistas (ALKIMIN, 2005).

Segundo Ferreira (2009), os colegas não costumam esboçar reação quando presenciam o assédio moral. Comportam-se como se algo normal estivesse acontecendo por medo de enfrentarem a mesma situação. Mas o silêncio gera uma cumplicidade tácita. Essa violência atinge a todos, a coletividade do trabalho, reduzindo os laços de solidariedade entre os trabalhadores e sua capacidade de mobilização. Dessa maneira, os cúmplices também se tornam vítimas.

No que se refere à responsabilidade do agressor, Hirigoyen (2006) afirma que tão grave quanto dar ordens para que um empregado seja perseguido até que se sinta forçado a pedir demissão é fazer vista grossa para esse tipo de atitude, colaborando tacitamente para o exercício de violência. Os que são omissos também têm essa responsabilidade. A violência sempre começa pela negação da existência do outro, e um desrespeito aos seus sentimentos.

2.5 A prática do assédio

Os primeiros sinais de assédio moral, segundo Hirigoyen (2006), são as mudanças nas condições de trabalho. Para desestabilizar alguém, o agressor coloca seus erros em evidência, dá-lhe objetivos impossíveis de realizar, tarefas absurdas ou inúteis. Assim, a vítima acaba acreditando que não consegue mais executar seu trabalho corretamente. Para isso, o assediador começa a abalar o outro, indo direto aos seus pontos fracos, até que a pessoa perca a confiança em si mesma. O assediador não deseja encontrar uma solução para um problema ou conflito, quer apenas vencer um jogo de forças, um jogo de poder. O objetivo do assediador é alcançado no momento em que a vítima sucumbe.

Assediar moralmente envolve atos e comportamentos cruéis e perversos perpetrados frequentemente por um superior hierárquico contra uma pessoa, com o objetivo de desqualificá-la, desmoralizá-la profissionalmente e desestabilizá-la emocionalmente. O ambiente de trabalho torna-se insuportável e hostil, e a vítima sente-se forçada a pedir demissão (BARRETO, 2003).

Nesse sentido, o objetivo do assédio é desestabilizar o outro e torná-lo um interlocutor incapaz de responder. Para isso, instaura-se uma desigualdade ou reforça-se a que já existe pelo elo da subordinação, buscando-se desarmar o adversário antes do combate. Os agressores evitam críticas puramente profissionais e visam o íntimo da vítima, ferindo-a ainda mais (HIRIGOYEN, 2006).

O assédio é sempre precedido da dominação psicológica do agressor e da submissão forçada da vítima, que é ridicularizada por ser o que é, por gênero, orientação sexual, alguma deficiência ou por sua posição hierárquica. A inveja, o ciúme e a rivalidade também são causadores de assédio moral. A inveja é um sentimento que surge a partir do momento em que duas pessoas estão em situação de se comparar uma à outra ou em posição de rivalidade. Desse modo, uma pessoa tenta destruir a outra para se sobressair. O medo também é um motor indispensável ao assédio moral, pois é por medo que alguém se torna violento, atacando antes de ser atacado. Assim, o outro é encarado como um rival perigoso ou um inimigo em potencial (HIRIGOYEN, 2006).

O estilo específico de agressão é variável de acordo com os meios socioculturais e setores profissionais. Hirigoyen (2006) considera que, nos setores de produção, a violência é mais direta, sendo ela verbal ou física, e que, quanto mais se sobe na hierarquia e na escala sociocultural, mais as agressões são sofisticadas, perversas e difíceis de serem caracterizadas.

Hirigoyen (2006) salienta que agressões particularmente humilhantes também podem ser consideradas como assédio moral. Certas demissões nas quais o trabalhador encontra sua sala trancada e seus pertences pessoais em uma caixa no corredor são exemplo dessa prática. Analisando essas situações, percebe-se que indícios de rejeição ou hostilidade não observados anteriormente pela vítima haviam precedido a dispensa. Só então o empregado demitido toma consciência da humilhação que lhe foi imposta, mas tais atitudes já estavam presentes bem antes de ser dispensado.

Quanto às agressões machistas ou sexistas, Hirigoyen (2006) considera que as agressões contra as mulheres se manifestam essencialmente pelo ataque à feminilidade delas, como

insultos e grosserias designando órgãos sexuais femininos, descrição de atos a que se pode submeter à mulher, pseudocumprimentos sexuais, abusos imitando possibilidades de sedução da mulher (HIROGOYEN, 2006, p.57).

As mulheres são educadas para serem “doces”, femininas, se submeter e não reagir de maneira violenta. As condutas de violência e dominação são próprias das normas da virilidade, sendo contrárias aos cânones da feminilidade. Acostumadas aos elementos de sua educação familiar, elas entram mais facilmente em relações de dominação, por dificuldade em se opor e dizer “não” (HIRIGOYEN, 2006).

Já os insultos proferidos aos homens vítimas de assédio moral compreendem muito frequentemente ataques à identidade sexual e à virilidade, com palavras de conotação chula, como: “bicha, veado, mulherzinha” (HIRIGOYEN, 2006, p.57). Para

isso, basta que o homem não participe das brincadeiras obscenas ou seja diferente dos outros homens do grupo, como menciona Hirigoyen (2006).

É importante salientar que os métodos de administração compartmentam cada vez mais o trabalho. Nesse contexto, é mais prático isolar a pessoa de quem se quer livrar. E isso passa quase despercebidamente, uma vez que o processo de afastamento no ambiente laboral é progressivo. O agressor fixa as regras e impede os colegas de falar com a vítima, bloqueia seu acesso a certos dados do computador, não permite o repasse de ligações telefônicas. O silêncio e o vazio vão pouco a pouco se fechando em torno da pessoa marcada. A pessoa se vê isolada, os sistemas de solidariedade desaparecem da organização e passa a reinar o sistema do cada um por si (HIRIGOYEN, 2006).

Hirigoyen (2006) considera que o que desestrutura e enlouquece a vítima de assédio moral é a perda do sentido. A vítima é colocada à margem, maltratada ou humilhada pelos colegas ou por um superior, sem ter a possibilidade de entender os motivos nem saber do que é acusada. Tudo o que consegue é fazer suposições a partir dos dados que conhece e remoer o que crê ser o ponto de partida de sua desgraça. Desse modo, as vítimas de assédio moral se sentem em dúvida, interrogam-se sobre as próprias falhas e procuram soluções para acabar com seu tormento. Por isso não reagem suficientemente cedo. Buscam encontrar uma saída que restabeleça sua dignidade (HIRIGOYEN, 2006).

É oportuno ressaltar que, para a vítima, é difícil compreender que, após investir tanto em seu trabalho, se veja subitamente posta de lado, sem que lhe deem trabalho, isolada e humilhada. Na verdade, ela não deixou de ser competente nem agiu errado. O motivo do assédio é o fato de ela não ter feito as alianças sociopolíticas corretas ou uma efetiva rede de relacionamentos ou, ainda, porque é diferente da maioria ou porque suas qualidades profissionais a tornam ameaçadora para alguém. Em cada caso, os métodos do assédio podem variar.

2.6 Os métodos e as atitudes hostis relativas ao assédio moral

Hirigoyen (2006) chama os métodos de assédio moral de atitudes hostis, e as divide em quatro categorias, da mais difícil de destacar até a mais evidente, a saber: deterioração intencional das condições de trabalho; isolamento e recusa de comunicação; atentado contra a dignidade; violência verbal, física ou sexual. A descrição de cada uma dessas categorias pode ser observada no QUADRO 2, que relata as atitudes hostis pertinentes ao assédio moral:

Tipo de atitude	Descrição
Deterioração proposital das condições de trabalho	Retirar da vítima a autonomia; não lhe transmitir mais as informações úteis para a realização de tarefas; contestar sistematicamente todas as suas decisões; criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada; privá-la do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador; retirar o trabalho que normalmente lhe compete; dar-lhe permanentemente novas tarefas; atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas superiores às suas competências; pressioná-la para que não faça valer seus direitos; agir de modo a impedir que obtenha promoção; atribuir à vítima, contra a vontade dela, trabalhos perigosos; atribuir à vítima tarefas incompatíveis com sua saúde; causar danos em seu local de trabalho; dar-lhe deliberadamente instruções impossíveis de executar; não levar em conta recomendações de ordem médica indicadas pelo médico do trabalho; induzir a vítima ao erro.
Isolamento e recusa de comunicação	A vítima é interrompida constantemente; superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima; a comunicação com ela é unicamente por escrito; recusam todo contato com ela, mesmo o visual; é posta separada dos outros; ignoram sua presença, dirigindo-se somente aos outros; proíbem os colegas de lhe falar; já não a deixam falar com ninguém; a direção recusa qualquer pedido de entrevista.
Atentado contra a dignidade	Utilizam insinuações desdenhosas para qualificá-la; fazem gestos de desprezo diante dela; é desacreditada diante dos colegas, superiores ou subordinados; espalham rumores a seu respeito; atribuem-lhe problemas psicológicos; zombam de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico; é imitada ou caricaturada; criticam sua vida privada; zombam de suas origens ou de sua nacionalidade; implicam com suas crenças religiosas ou convicções políticas; atribuem-lhe tarefas humilhantes; é injuriada com termos obscenos ou degradantes.
Violência verbal, física ou sexual	Ameaças de violência física; agredem-na fisicamente, mesmo que de leve, é empurrada, fecham-lhe a porta na cara; falam com ela aos gritos; invadem sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas; seguem-na na rua, é espionada diante do domicílio, fazem estragos em seu automóvel; é assediada ou agredida sexualmente; não levam em conta seus problemas de saúde.

Quadro 2: Atitudes hostis relativas ao assédio moral

Fonte: Adaptado de HIRIGOYEN, 2006, p.108 e 109.

Essas atitudes são mais facilmente vistas quando o assédio moral vem de cima para baixo, ou seja, de um superior hierárquico para seu funcionário, nos moldes do assédio vertical (FREITAS, 2008). Mas também são notáveis quando um colega assedia outro colega ou quando um superior é assediado por um subordinado.

Alkimin (2007) pontua que o isolamento e a recusa de comunicação são uma forma sutil e insidiosa de praticar o assédio moral, visto que o ataque não é declarado e a vítima vai sendo isolada pelo agressor que justifica suas atitudes com as seguintes frases: “não é verdade que o desprezo”; “estão aqui para trabalhar e não para conversar”; “foi colocado numa mesa afastada por falta de espaço” etc.

Para Barreto (2003), dentre as principais condutas que caracterizam o assédio moral estão: exigência acima ou abaixo da capacidade de cada um, intolerância com o cansaço do trabalhador, desqualificações públicas, críticas e atos que possam ridicularizar o empregado, imposição de horário fora da jornada com ameaça de desemprego aos resistentes e aos sindicalizados, dentre outras. Soboll (2008) afirma que o assédio moral pode concretizar-se por comportamentos hostis na forma de omissões, constrangimentos, isolamento ou exposições degradantes.

Outras atitudes hostis podem determinar o assédio moral, como, por exemplo, marcar tarefas com prazos impossíveis, passar alguém de uma área que envolve responsabilidade para outra com funções triviais; tomar para si o crédito de ideias de outros; ignorar ou excluir um funcionário dirigindo-se a ele por meio de terceiros; sonegar informações de forma insistente; isolar um funcionário; espalhar rumores maliciosos e criticar com insistência (FRONTZEK, 2009).

Desse modo, existem várias formas de manifestação do assédio moral. Os métodos utilizados para humilhar, vexar e constranger são tão variados quanto criativos. Não há, entretanto, um estilo específico de agressão, até porque, definir um estilo implicaria dar visibilidade a atitudes cuja intenção maldosa se deseja dissimular (ALKIMIN, 2005).

Diante do exposto, percebe-se que o assédio moral traz consequências para a saúde física, mental e para as relações sociais da vítima, conforme será tratado na próxima seção.

2.7 As consequências do assédio moral

O assédio moral pode resultar em graves consequências para as vítimas. Os sintomas podem ser psicossomáticos e psicológicos. Quando o assédio moral é recente e existe ainda uma possibilidade de reação ou uma esperança de solução, os sintomas são, no início, parecidos com os do estresse: cansaço, nervosismo, distúrbios do sono, enxaquecas, distúrbios digestivos, dores na coluna. No assédio moral, junto ao estresse, acrescentam-se os sentimentos de impotência, de humilhação e a ideia de que “isso não é normal”. Ainda nesse estágio, a pessoa pode recuperar seu equilíbrio se for afastada do agente provocador, sem maiores consequências em longo prazo (HIRIGOYEN, 2006).

Por outro lado, se o assédio moral se prolonga por mais tempo, Hirigoyen (2006) afirma que pode levar a várias consequências, como depressão e distúrbios psicossomáticos, descritos no QUADRO 3, abaixo:

Consequência	Descrição
Depressão	A pessoa assediada pode apresentar apatia, tristeza, complexo de culpa, obsessão, desinteresse por seus próprios valores, risco de suicídio.
Distúrbios psicossomáticos	Emagrecimento intenso ou rápido aumento de peso, distúrbios digestivos como gastrite, colite e úlceras, distúrbios endocrinológicos como problemas de tireóide e menstruais, crises de hipertensão arterial, indisposições, vertigens, doenças de pele, etc.

Quadro 3: Consequências do assédio moral

Fonte: Adaptado de HIRIGOYEN, 2006, p.159-162.

Com muita frequência, o trabalhador deprimido disfarça os sintomas para seus próximos, até mesmo para seu médico, pois sente-se culpado de não estar mais à altura das expectativas de terceiros. Hirigoyen (2006) enfatiza que é essencial estar

alerta aos estados depressivos, pois o risco dessas pessoas cometerem suicídio é grande.

De início, os distúrbios psicossomáticos são tratados por automedicação e depois por clínicos gerais que prescrevem um tratamento sintomático. Após vários meses de assédio moral, os sintomas de estresse transformam-se em um claro distúrbio psíquico. Ao contrário de outras formas de sofrimento no trabalho, nas quais a pessoa consegue recuperar o estado normal, o assédio moral deixa uma desestabilização permanente, com sequelas que evoluem do estresse pós-traumático à vergonha recorrente chegando até mesmo a causar transformações na personalidade da vítima. Mesmo afastada de seu agressor, a pessoa assediada conserva uma cicatriz psicológica que a torna frágil (HIRIGOYEN, 2006).

Segundo Tito (2009), os problemas do trabalhador vitimizado pelo assédio moral no trabalho não são resolvidos ou cessados pelo simples fato de a situação não existir mais, pois o problema já faz parte do psíquico da pessoa, afeta sua saúde e pode interferir em sua vida pelo resto de sua existência.

Conforme Hirigoyen (2006), o assédio moral constitui-se em um traumatismo diante de um evento ocorrido na vida da pessoa e ao qual ela foi incapaz de reagir de maneira adequada, provocando efeitos duradouros em seu psiquismo. Os efeitos do assédio moral podem ser de três tipos, a saber: estresse pós-traumático; desilusão; reativação das feridas. Eles estão descritos no QUADRO 4, que se segue:

Tipos de efeitos	Descrição
Estresse pós-traumático	Reações de sobressalto, medo de alguém parecido com o agressor ou de alguma situação familiar, evitação de voltar ao lugar onde foram agredidas ou de encontrar com antigos colegas, temor da dor, fobia, distorção do tempo (foco no evento traumático tornando o presente irreal), distanciamento das coisas cotidianas, repetições incansáveis do acontecimento, sentimento de solidão, <i>flashbacks</i> dolorosos, pesadelos.
Desilusão	Sensação de derrota, de existência desperdiçada, perda de esperança.
Reativação das feridas	Lembrança de eventos da história íntima da pessoa que já haviam sido esquecidos como agressões, humilhações ou abusos sofridos na infância.

Quadro 4: Efeitos do assédio moral

Fonte: Adaptado de HIRIGOYEN, 2006, p.165-171.

Apesar de todas as pessoas terem sua história e suas fragilidades, o que não é aceitável é que o agressor justifique seus comportamentos abusivos nos problemas anteriores de suas vítimas (HIRIGOYEN, 2006). Hirigoyen (2006) afirma que os traumatismos antigos não desencadeiam o assédio moral. Soboll (2006, p.122) compartilha dessa perspectiva:

Se considerarmos que todo assédio moral tem origem numa psicopatologia individual, diante do aumento dos casos deste tipo de violência no trabalho, teríamos que reconhecer a existência de um colapso na saúde mental de diversos gestores, de forma coletiva e simultânea nos últimos anos, o que justificaria, então, este processo.

O assédio moral também tem consequências específicas, como é o caso de a vítima se transformar naquilo de que é acusada, ou seja, tornar-se incapaz, nula, paranóica, rígida, maníaca, dependendo das palavras utilizadas pelo assediador. Além disso, Hirigoyen (2006) reflete sobre vergonha, humilhação, perda de sentido, modificações psíquicas e psicoses. Tais consequências são detalhadas no QUADRO 5:

Consequências	Descrição
Vergonha e humilhação	Por não ter sabido ou podido reagir, ausência de ódio pelo agressor, desejo de recuperar a honra ultrajada, vontade de se esconder e retirar-se do mundo, dificuldade de se expressar.
Perda do sentido	Dificuldade em diferenciar o que é falso e o que é verdadeiro, sentimento de que são os responsáveis pelo problema, dúvidas sobre a própria saúde mental, perda de controle, agressividade, gestos impulsivos, cólera.
Modificações psíquicas	Destruição da identidade, acentuação de traços de personalidade, surgimento de distúrbios psiquiátricos, desvitalização (estado depressivo crônico), rigidificação da personalidade (desconfiança generalizada).
Psicose	Delírios, alucinações, mania de perseguição.

Quadro 5: Consequências específicas do assédio moral

Fonte: Adaptado de HIRIGOYEN, 2006, p.172 a 182.

Sobre o perfil psicológico das vítimas, Hirigoyen (2006) afirma não existir um perfil padrão, e sim contextos profissionais em que os procedimentos de assédio moral podem se desenvolver mais facilmente. Organizações onde existe um intenso nível de estresse e com práticas de gestão pouco claras oferecem uma autorização implícita para a ocorrência de assédio moral. Note-se, também, que o assédio moral emerge mais facilmente em contextos particularmente submetidos ao estresse. Mas

o excesso de trabalho não é responsável pelo assédio moral. O que o favorece é um ambiente de trabalho no qual não existem regras internas e onde o poder dos chefes não tem limites.

O assédio moral não traz consequências apenas para suas vítimas. Para Hirigoyen (2006), ele tem efeitos nefastos tanto para o indivíduo, como para a organização e a sociedade. Seus impactos e prejuízos atingem várias esferas – individual, organizacional e social - as quais estão descritas no QUADRO 6:

Níveis	Consequências
Individual	Atinge a vida psicossocial do sujeito, sua personalidade, sua autoestima. Gera desordens na vida psíquica, social, profissional, familiar e afetiva do indivíduo, causando problemas de saúde que podem desestabilizar sua vida. Depressão, pensamentos destrutivos, alcoolismo, uso de drogas e até mesmo tentativas de suicídio.
Organizacional	Afastamento por doenças e acidentes de trabalho, absenteísmo, rotatividade, perda de equipamentos, queda de produtividade, indenizações, desmotivação interna, exposição negativa na mídia, eventual redução do valor da marca.
Social	Aumento de acidentes de trabalho e incapacitação precoce de profissionais, aumento de despesas médicas e hospitalares, aumento de benefícios previdenciários, aposentadorias precoces, suicídios, perda do investimento social feito em educação, desestruturação familiar e social das vítimas, sobrecarga do sistema judicial.

Quadro 6: Consequências do assédio moral para o indivíduo, a organização e a sociedade

Fonte: Adaptado de FREITAS, 2008, p.44.

Por outro lado, há que se destacar algumas estratégias que as pessoas vêm utilizando no sentido de resistirem ou se defenderem contra o assédio e as consequências deste. Essas estratégias podem ser formais, como a denúncia para a chefia imediata ou para o setor de pessoal. Elas também podem ser informais e se dar no nível individual, como processos de racionalização e negação, dentre outros comumente utilizados para evitar conflitos (LIMA, 1996).

Importante frisar que a eficácia do assédio moral deriva da estratégia utilizada pelo assediador, da manipulação das emoções dos trabalhadores, da solidão imposta, do silêncio coletivo e da baixa apreciação de si próprio (FREITAS, 2008).

No caso do serviço público, tais processos tomam contornos peculiares.

2.8 O assédio moral no serviço público

Segundo Hirigoyen (2006), o assédio moral assume formas diferentes de um setor para o outro. No setor privado, o assédio é mais evidente, dura menos e termina em geral com a saída da vítima. No setor público, o assédio moral pode durar anos, pois as pessoas são protegidas pela estabilidade e não podem ser demitidas, a não ser após processo administrativo em que têm ampla defesa. As vítimas do assédio no serviço público não escapam através de um pedido de demissão ou de dispensa. Elas têm que cumprir procedimentos burocráticos para que se façam ouvidas. Por essa razão, os métodos de assédio nas instituições públicas tendem a ser mais perniciosos e produzem resultados mais dramáticos sobre a saúde, bem como sobre a personalidade das vítimas.

No mesmo sentido, Souza (2011) afirma que, nas instituições públicas, a questão do assédio moral é mais complexa 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 mandado embora deixa o campo livre para as maiores barbaridades. Essa afirmativa também é compartilhada por Prata (2008):

É no serviço público que encontramos o maior percentual de vítimas de assédio moral no trabalho. Posto que o servidor público goze de estabilidade e, portanto, a ameaça imediata de desemprego não o atormente, em compensação, essa mesma “impossibilidade”, na prática, de despedi-lo se volta contra ele. Por outras palavras, como o funcionário público não pode ser sumariamente despedido sem justa causa, o seu perseguidor faz de tudo para que ele seja expulso do local onde esteja lotado. Ou seja, obriga o perseguido a pedir remoção, licença médica ou mesmo aposentadoria (PRATA, 2008, p. 84).

A origem do assédio moral, segundo Batalha (2009), pode estar em preconceitos enraizados, como, por exemplo, contra origem racial e orientação sexual. Especificamente no serviço público, também pode estar relacionada a promoções, gratificações, acesso a cargos de direção e assessoramento, viagens, vantagens, ajudas de custo e diárias, nos quais o assediador quer ter e manter o direito a tudo isso somente para si.

Como o setor público está voltado para o bem público e não para o lucro, Hirigoyen (2006) considera que o assédio moral não esteja ligado à produtividade, mas a disputas de poder. Nesse caso, o assédio está atrelado à inveja e à cobiça que levam um indivíduo a querer tirar o outro do caminho. Como a administração pública é uma máquina complexa na qual as responsabilidades estão diluídas, é mais difícil identificar os assediadores, punir os abusos e controlar os desmandos das pessoas.

No tocante aos aumentos de salário no serviço público, Hirigoyen (2006) assinala que eles não dependem da competência do servidor mas do plano de carreira ao qual ele está submetido. Com isso, os servidores se preocupam muito com as notas de avaliação, pois estas fazem parte dos critérios de promoção. O sistema de notas é um tema muito delicado. É comum, em certos serviços, o pessoal receber a nota máxima. A perda de pontos adquire então uma importância considerável. A diminuição de nota pode ser o elemento visível de um assédio moral muito sutil. Quando o assédio vem de um superior hierárquico, ele se manifesta primeiro por uma diminuição na nota de avaliação. A única coisa que o servidor pode fazer é pedir transferência de setor. Mas obter a transferência pode levar tempo e, durante esse tempo, a vítima não tem outra solução senão pedir uma licença médica para se resguardar (HIRIGOYEN, 2006).

Em certas ocasiões, podem-se verificar situações de assédio quando, nas repartições, faz-se chegar ao ouvido do servidor que ele não serve para nada e só está lá porque não é possível mandá-lo embora. Às vezes, procuram jovens para realizarem o trabalho e mantêm o funcionário antigo sem lhe dar nada para fazer. E essa pessoa, mesmo com boa remuneração, acaba perdendo sua dignidade e ferindo sua autoestima (HIRIGOYEN, 2006).

Junto com o trabalho perdemos a identidade, pois nossa identidade depende muito do que fazemos. Isto gera uma perda relacional, pois, quando não se tem nada para fazer e não se tem mais nenhuma responsabilidade, o que dizer aos colegas com quem cruzamos nos corredores ou no restaurante? (HIRIGOYEN, 2006, p.129)

Outra forma de assédio no serviço público é rotularem uma pessoa atípica ou incômoda como doente mental. Para dar início ao assédio, basta a irritação ou a má

vontade de um chefe, que logo se propagará e aumentará consideravelmente a partir de omissões ou covardias dos outros, interessados em não contestar a ordem de um superior. Para o departamento de pessoal, a solução mais fácil para alguém que está criando problema é arranjar seu afastamento por meio, por exemplo, de uma licença médica, longa ou permanente (HIRIGOYEN, 2006).

Hirigoyen (2006) aconselha a vítima de assédio moral em uma instituição pública a lutar por seus direitos até o fim, mesmo diante das dificuldades:

É importante que a pessoa denuncie obsessivamente as malversações das administrações públicas, mas terá que ser bastante forte para não se deixar levar pelas dificuldades no caminho. De reclamações a memorandos, de memorandos a recursos, torna-se impossível retroceder depois de um certo tempo; é preciso ir até o final sem recuar (HIRIGOYEN, 2006, p.130).

Na mesma perspectiva, Batalha (2009) instiga o servidor a resistir e colher provas, lançando mão de suas licenças de saúde, prêmio e capacitação para buscar seus direitos com tranquilidade. Para a autora, é imprescindível documentar o assédio moral para que ele seja configurado. Para isso, o servidor deve juntar a documentação sobre as ações sofridas, indicando hora, data, autor, descrição da ação e pessoas presentes. Isso porque os colegas não se tornam aliados da vítima, para que o assédio não os afete também.

Pesquisas realizadas no Brasil têm mostrado como se dá o assédio em organizações de diversas naturezas, como nas sintetizadas no item seguinte.

2.9 Pesquisas recentes sobre assédio moral no Brasil

Atualmente, pesquisadores das mais diversas áreas estudam o fenômeno do assédio moral, o que demonstra a importância do assunto e sua relevância para as relações de trabalho, observadas de vários campos do saber.

Conforme busca realizada no *site* Domínio Público, no Brasil, entre os anos 2006 e 2010, foram publicados 28 trabalhos sobre assédio moral. Destes, 26 são

dissertações de Mestrado e duas são teses de Doutorado. As pesquisas foram realizadas nas seguintes Áreas de Conhecimento: sete em Administração, seis em Direito, três em Educação, três em Psicologia, uma em Saúde Coletiva, uma em Saúde Pública e uma em cada uma das áreas seguintes: Engenharia de Produção, Antropologia, Ciências Sociais Aplicadas, Serviço Social, Políticas Públicas e População, Bioética, e Políticas Públicas e Formação Humana.

A seguir, em ordem cronológica de publicação, apresentam-se os pontos mais importantes observados nos estudos de diversas áreas, e, por fim, uma síntese dos aspectos principais e da metodologia utilizada nas dissertações e teses sobre assédio moral na área da Administração.

Da perspectiva dos direitos da personalidade, Leitner (2006) analisou o assédio moral nas relações de emprego. O autor busca despertar a classe patronal e conscientizar os trabalhadores sobre os efeitos danosos causados pelo assédio moral no local de trabalho, além de discorrer sobre a tarefa do juiz de fixar o valor da indenização, que é a reparação pelo dano sofrido e o resgate da dignidade do trabalhador.

Fassarella (2007) analisou os relatos verbais de profissionais da enfermagem vítimas de assédio moral no trabalho. Os resultados quantitativos da pesquisa apontaram não haver diferença significativa em relação à intensidade do assédio moral nos enfermeiros quando comparados com os auxiliares de enfermagem. Percebeu-se que o modo de gestão e a estrutura organizacional da profissão de enfermagem contribuem para o aparecimento do assédio moral, principalmente porque existe uma hierarquia preestabelecida e uma tendência para pôr em ação determinada forma de exercício de poder.

Stadler (2007) estudou a teoria do abuso de direito aplicada ao poder do empregador, buscando caracterizar o assédio moral e verificar o tratamento que lhe é dado pelo sistema jurídico. O autor verificou que os dispositivos presentes no Código Civil Brasileiro, destinados a coibir o abuso de direito, aplicam-se ao Direito do Trabalho e servem como parâmetro para punir excessos do poder do empregador e situações de assédio moral.

Da mesma maneira, Simm (2007), mediante pesquisa sobre o acoso psíquico na relação de trabalho, investigou a violação dos direitos fundamentais do trabalhador no âmbito empresarial e sugeriu respostas jurídicas para sua prevenção e reparação.

Ao abordar as humilhações sofridas por professores no exercício da docência, Souza (2007) buscou identificar o assédio moral perpetrado por alunos do Ensino Superior a seus professores, e concluiu que as situações de trabalho no meio acadêmico também propiciam a prática do assédio moral.

Rondelli (2008) investigou o assédio moral na relação e a responsabilidade civil do empregador, demonstrando que a ofensa aos princípios da dignidade humana e do valor social do trabalho é passível de indenização e reparação a quem sofreu o dano.

Souza (2008), em sua tese de Doutorado, investigou o conceito de assédio moral no Brasil e seus impactos nas práticas de gestão nas organizações brasileiras. A autora mostrou que a criação da norma jurídica no país levou a uma intensificação de denúncias públicas e à busca de reparação dos danos decorrentes dessas práticas gerenciais.

Ao pesquisar as consequências do assédio moral no ambiente de trabalho, Ávila (2008) contribuiu para ampliar a visibilidade jurídica e social do fenômeno por meio do estudo de suas origens, perfil dos envolvidos, métodos e suas especificidades no mundo do trabalho. Segundo a autora, a visibilidade jurídica e social do fenômeno ainda não tomou as proporções necessárias para sua efetiva prevenção e punição.

O estudo proposto e desenvolvido por Peres (2009) acerca da visão do enfermeiro gestor sobre assédio moral no trabalho concluiu que as consequências causadas ao trabalhador que sofre assédio moral implicam em custos consideráveis tanto para os indivíduos como para as organizações. Em se tratando de profissionais de saúde, também se corre o risco de afetar também o usuário do sistema de saúde.

No mesmo sentido, Rissi (2009) revelou a perspectiva de trabalhadores em serviços de saúde sobre assédio moral e violência psicológica, analisando a compreensão destes sobre tais fenômenos. Os resultados obtidos pela autora identificaram que a organização do trabalho nos serviços de saúde estimula as situações de violência no trabalho.

Espírito Santo (2009) estudou as transformações no mundo do trabalho e o assédio moral, identificando que o neoliberalismo e a reestruturação produtiva da era da acumulação flexível acabaram por enfraquecer os trabalhadores e precarizar o trabalho. Segundo a autora, as novas formas de organização e gestão, focadas em produtividade e competitividade, podem gerar abuso do poder diretivo.

A influência do assédio moral no autoconceito dos trabalhadores e na satisfação no trabalho foi analisada por Ferraz (2009) em sua investigação sobre a influência dos tipos de base de poder no assédio moral no trabalho.

Em sentido semelhante, Fontzek (2009) analisou os novos rumos da violência psicológica no trabalho por meio de um estudo de caso com uma bancária e encontrou, no cenário político e econômico, nas estratégias corporativas desenvolvidas e nas relações desiguais de poder, os elementos que favorecem o estabelecimento do assédio moral.

Franco (2009) investigou o assédio moral entre discentes e docentes no ambiente escolar, demonstrando que as práticas relativas ao assédio podem contribuir para a deterioração das relações intersubjetivas no ambiente da sala de aula, para as práticas de violência na escola e para a diminuição do desempenho tanto dos educadores quanto dos alunos.

A dissertação de Garbin (2009) sobre as representações do assédio moral na mídia impressa abordou o fato de a violência psicológica no trabalho ter ganhado visibilidade e interesse de pesquisadores, sindicatos, trabalhadores e empresas. Foram estudadas as matérias jornalísticas sobre o tema veiculadas em três jornais de grande circulação no Estado de São Paulo, no período de 1990 a 2008. Foram reconhecidas as práticas discursivas que configuram o fenômeno do assédio moral

na sociedade atual, as explicações para sua ocorrência e a repercussão para a saúde dos trabalhadores. A autora concluiu que os discursos banalizam o assédio ao criar caricaturas e estigmatização para os envolvidos.

O estudo de Rodrigues (2009) investigou o assédio moral, objetivando analisar as relações entre violência organizacional e assédio moral na gestão de uma organização bancária. O autor concluiu que, a partir do atual modelo de organização e gestão do trabalho, passam a vir à tona os efeitos sobre os bancários, entre os quais destaca-se o assédio moral que precariza as condições de trabalho e gera sofrimento e insegurança aos trabalhadores.

Em investigação sobre assédio moral e outros danos na aposentadoria, Fraiman (2010) pesquisou os contextos público e privado da retirada dos postos de trabalho daqueles que são mais velhos e as experiências subjetivas dos que estão prestes a aposentar-se. Essa pesquisa desnudou as maneiras encontradas pelos sujeitos para absorver e metabolizar as violências às quais são submetidos no universo do trabalho.

Em estudo sobre o assédio moral e os discursos nas sentenças judiciais trabalhistas, Ferraz (2010) apontou que atores demitidos, após ordem judicial de reintegração, foram expostos a situações de trabalho desfavoráveis e atentatórias à dignidade. Os referidos trabalhadores, após postularem na justiça indenizações pela prática de assédio moral, obtiveram indenizações variadas. Decisões tão antagônicas demonstraram que os magistrados não estão imunes às mudanças sociais, experiências individuais e sua própria formação política ao julgar os casos.

Sousa (2010) investigou a ocorrência de assédio moral e violência de gênero na Universidade do Estado do Pará e buscou verificar que políticas públicas estavam sendo adotadas pelo Estado para coibir tais atos. Considerando assédio moral como uma forma de violência, a autora percebeu que o assédio se transformou em uma prática comum nas repartições públicas e que as mulheres são mais atingidas que os homens por esse tipo de violência.

Outro identificado foi o de Foster (2010) que, ao examinar as ações de indenização por dano moral, verificou que uma determinada música era citada associada a dinâmicas, brincadeiras, práticas motivacionais, prendas ou tarefas determinadas pelos empregadores por atrasos ou o descumprimento de metas. Diante disso, o autor concluiu que a utilização da tal música, no contexto de violência nas relações de trabalho, visava atingir a intimidade do trabalhador ou expô-lo ao ridículo, denotando racionalidade e instrumentalidade na implementação da violência.

Especificamente na área da Administração, foram encontrados sete trabalhos sobre o tema “assédio moral”. Yokohama (2005), em sua dissertação, examinou quantitativamente o assédio moral com o intuito de conscientizar as organizações quanto à sua responsabilidade para com a proteção da integridade física, psíquica e moral do trabalhador, inibindo os contextos propícios à prática de assédio moral e diminuindo os prejuízos dessa prática tanto no aspecto econômico quanto na produtividade. O estudo de caso, de natureza descritiva, teve abordagem quantitativa, utilizando como método de coleta de dados a aplicação de questionários. A população alvo do estudo foi composta pelos moradores das cidades de Presidente Venceslau e Presidente Epitácio (SP), atendidos pelo Centro de Atenção Psicossocial, CAPS, que viveram o problema do assédio moral, e por outros indivíduos indicados por rede de relacionamento. A amostragem foi probabilística não intencional. Para análise dos dados, foram utilizadas planilhas de Excel e aplicativo estatístico SAS System. Como resultado da pesquisa, a autora constatou que há associação entre a prática do assédio moral e a baixa na produtividade, licenças médicas e prejuízos nas organizações. Verificou-se que o medo do desemprego é o motivo desses indivíduos continuarem em silêncio e não denunciarem o assédio moral.

Martins (2006) analisou a ocorrência do Assédio Moral na Polícia Militar do Estado da Bahia e suas principais consequências na corporação. Foi realizada uma pesquisa descritivo-explicativa, de abordagem qualitativa, nos moldes de um estudo de caso. Foram selecionados 16 sujeitos de pesquisa que passaram por entrevistas semiestruturadas. Os resultados da pesquisa apontaram que a Cultura Organizacional da Polícia Militar da Bahia, denominada historicamente de “Milícia de

Bravos”, reúne elementos que podem constituir uma propensão para o assédio moral e promover consequências negativas à rotina ocupacional.

Elgenenni (2007) teve como objetivo de sua dissertação analisar as implicações comportamentais do assédio moral para o indivíduo, para a organização e para a sociedade, do ponto de vista de um trabalhador, vítima de assédio moral. Sua pesquisa, de caráter qualitativo, foi um estudo de caso único, tendo como unidade de análise o comportamento do sujeito da pesquisa e utilizando a técnica de análise de conteúdo para analisar os dados coletados por meio de entrevista. Ao pesquisar as implicações individuais, organizacionais e sociais do assédio moral sob o ponto de vista de um trabalhador bancário, a autora concluiu que as implicações para a pessoa que sofreu assédio moral envolveram sua personalidade, sua autoestima e sua identidade e que a forma de gestão e a organização do trabalho têm relações com a ocorrência de assédio moral nas organizações.

Júnior (2008) analisou casos de assédio moral no setor de mineração buscando verificar como ele se manifestava entre trabalhadores terceirizados do setor de limpeza em uma mineradora multinacional. A pesquisa teve abordagem quantitativa e foi caracterizada como descritiva e exploratória, nos moldes de um estudo de caso. A população alvo da pesquisa foram os funcionários terceirizados da área de limpeza predial da empresa mineradora contratante, na cidade de Itabira (MG). A coleta de dados foi realizada por meio de questionário, com perguntas abertas e fechadas, aplicado pessoalmente a 64 indivíduos. Para análise dos dados, foi utilizado o software *Statistic Package for the Social Sciences* – SPSS versão 11.0. Do total de pesquisados, 84,4% relataram sofrer algum tipo de assédio no trabalho. Em sua dissertação, o autor concluiu que a prática de assédio moral gera inúmeras perdas nos âmbitos administrativo e financeiro, tais como: queda da produtividade, afastamentos, rotatividade de mão de obra e indenizações trabalhistas.

A dissertação de Casalechi (2008) teve como objetivo descrever e analisar as relações de poder, o assédio moral e a síndrome de *burnout* numa escola da rede particular de ensino, localizada em Belo Horizonte (MG). Foi realizada uma pesquisa de campo, descritiva, com abordagem qualitativa, nos moldes de um estudo de caso. As técnicas de coleta de dados foram o levantamento documental e a

entrevista estruturada, que incluiu a aplicação de uma técnica projetiva de associação de figuras. A análise dos dados foi feita por meio de análise documental e de conteúdo. A autora concluiu que, devido às ameaças, hostilidade e excessivo controle, os empregados da escola têm sido vítimas de assédio moral e, também, têm apresentado sintomas de *burnout*.

Tito (2009), em sua dissertação de Mestrado em Administração, apresenta um estudo sobre o assédio moral-organizacional no trabalho bancário de Recife (PE). A autora buscou identificar as organizações atuantes no combate ao assédio moral e verificar suas ações de prevenção, intervenção e conscientização quanto ao assédio moral nas relações de trabalho. A pesquisa, de natureza descritiva e exploratória, teve abordagem qualitativa e utilizou o método de estudo de caso. Os dados foram obtidos por meio de pesquisa documental e entrevistas por pauta, sendo analisados por meio do método de análise de conteúdo. A técnica de tratamento dos dados utilizada foi a análise de enunciação. A autora concluiu que há um longo caminho a se percorrer nas questões de assédio moral, desde o entendimento correto do termo até a promoção de ações de prevenção e combate, para que os trabalhadores não se sujeitem a essas práticas nem tenham medo de perder seus empregos. Para as organizações, é importante que se conscientizem quanto ao assédio moral, para que invistam mais em prevenção e gastem menos com doenças do trabalho. Tito (2009) destaca que ainda são poucas as ações para prevenir e combater o assédio moral (e/ou organizacional), evidenciando o fato de que é necessário sensibilizar e conscientizar os trabalhadores e as organizações quanto ao assédio moral, a fim de se evitar doenças do trabalho.

O último estudo identificado, o de Vieira (2009), apresentou uma investigação sobre assédio moral no ambiente laboral na perspectiva do gestor, destacando a identificação do problema e seu gerenciamento por esse profissional. A pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, é um estudo de caso único e foi direcionada ao segmento de gestores e funcionários de uma concessionária de veículos. Como técnica de coleta de dados, foi aplicado um questionário (Inventário de Leymann) e foram feitas entrevistas relacionadas ao conhecimento sobre o assédio e o papel do gestor nas organizações. Os resultados da pesquisa indicaram que o gestor é um elemento chave na antecipação de medidas e na formulação de políticas que tratem

com seriedade o assédio moral nas relações de trabalho, minimizando e coibindo suas ocorrências.

Assim sendo, percebe-se que os estudos realizados recentemente sobre assédio moral no Brasil são marcados por uma metodologia qualitativa e por achados nem sempre positivos nos diversos níveis de análise - organizacional, individual, social - dadas as formas e os motivos pelos quais o assédio ocorre. Por outro lado, eles adotam um tom de denúncia e revelam uma face obscura e até mesmo repugnante das organizações (MORGAN, 1996) que merece ser desnudada. O “desnudamento” proposto nesta dissertação se deu do modo descrito a seguir.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, são observados quatro pontos relativos ao percurso metodológico adotado na pesquisa empírica: a caracterização da pesquisa, as unidades de análise e de observação e as técnicas de coleta e de análise dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Em função da natureza do problema e da busca da compreensão do fenômeno por meio da perspectiva dos sujeitos da pesquisa, optou-se por uma pesquisa de campo, com abordagem qualitativa, nos moldes de um estudo de caso.

A pesquisa qualitativa, segundo Paulilo (1999), enfoca valores, crenças, hábitos, atitudes, representações, opiniões e adequa-se a aprofundar na complexidade de fatos e processos particulares e específicos de indivíduos e grupos. Godoy (1995) ressalta que a pesquisa qualitativa não tem como interesse enumerar ou medir resultados, nem analisar os dados obtidos através de instrumental estatístico. Pelo contrário, os dados são obtidos por contato direto do pesquisador com a situação estudada e pela compreensão do fenômeno a partir da perspectiva dos sujeitos participantes do estudo. Para Minayo (2003), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares e que não podem ser reduzidas a variáveis, pois os significados, os motivos, as crenças e valores, as atitudes, as aspirações referem-se ao aprofundamento das relações, dos processos e dos fenômenos.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, que busca compreender o fenômeno como um todo, na sua complexidade, sem ter objetivo de explicá-lo, mas de descrevê-lo (VERGARA, 2009). A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, e, neste caso, as percepções dos servidores do CEFET-MG quanto ao assédio moral no ambiente laboral.

Quanto aos meios, optou-se pelo método do estudo de caso. Segundo Vergara (2009, p. 47), esse meio é “circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como pessoas, família, produto, empresa, órgão público (...)”, como é o caso dos servidores do CEFET-MG.

3.2 Unidades de análise, de observação e sujeitos da pesquisa

A unidade de análise foi o Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, CEFET-MG. A unidade de observação é o assédio moral entre servidores do CEFET-MG. Para acessar o fenômeno em observação, os sujeitos da pesquisa foram servidores públicos federais do CEFET-MG, em cargos técnico-administrativos, lotados nos *campi* da instituição na cidade de Belo Horizonte.

O critério de seleção dos sujeitos foi a acessibilidade (VERGARA, 2009) e se pautou na técnica "bola de neve", na qual um sujeito indica outros que considere relevantes para o estudo. Segundo Cooper (2003), esse tipo de estratégia é utilizado quando os respondentes são difíceis de localizar, sendo encontrados através de redes de referência. Partiu-se de um primeiro entrevistado que já se sabia ter ele passado por uma situação de assédio moral e, a partir dele, foram pedidas indicações sobre outras pessoas que haviam passado pela mesma situação. Tendo em vista o tema central desta dissertação se constituir um assunto delicado, que pode gerar constrangimentos, acreditou-se que esta técnica poderia facilitar e promover o acesso a servidores que já passaram por esse tipo de situação, sem os expor. O critério de saturação (GIL, 2002) inicialmente foi pensado para o encerramento da coleta de dados. No entanto, dadas as dificuldades de acesso a servidores que já haviam passado por situação de assédio moral, finalizou-se a coleta ao fim de nove entrevistas. Além da negação por parte de alguns servidores identificados, salienta-se também outras dificuldades de lidar com esse assunto, manifestas por meio de diversas reações emocionais, como choro, riso excessivo, nervosismo etc.

3.3 Coleta de dados

A entrevista foi a principal técnica de coleta de dados. Foi utilizada a entrevista com roteiro semiestruturado, a partir do qual o pesquisador faz as perguntas e o sujeito da pesquisa discorre sobre elas com liberdade. Esse tipo de entrevista possibilita uma abordagem ampla da questão segundo a visão do entrevistado (MINAYO, 1993), além de garantir certa liberdade quanto ao surgimento de outras questões durante o próprio processo de entrevista, conforme a necessidade de se aprofundar em determinadas questões.

As entrevistas foram gravadas em áudio, com anuência dos participantes e transcritas na íntegra para posterior análise. Foi garantido o sigilo dos entrevistados e das pessoas citadas por eles. Durante as entrevistas, foram feitas anotações em um caderno de registros. A gravação das entrevistas e as anotações contribuíram para que dados importantes para a pesquisa não fossem perdidos e possibilitaram uma análise mais minuciosa e consistente dos dados.

3.4 Análise dos dados

Para a análise dos dados oriundos das entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2009), observando o sentido e significado das mensagens verbais, gestuais, silenciosas, figurativas, documentais ou diretamente provocadas (FRANCO, 2008).

Para Bardin (2009, p. 40), “a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”, com objetivo de inferir “conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)”. A fala, o aspecto individual e teatral da linguagem, é o alvo da análise que procura conhecer o que está por trás das palavras, indo além da realidade explicitada nas mensagens.

Para o tratamento dos dados, foram utilizadas as três fases apresentadas por Melo *et al.* (2007), a saber: preparação, tabulação quantitativa e análise ou categorização temática. A transcrição das entrevistas e organizações das respostas por pergunta constituíram a preparação dos dados. A tabulação quantitativa foi feita por meio da construção de tabelas, baseada na estatística descritiva, proporcionando uma visão mais ampla, quantificada e resumida das respostas concedidas pelos entrevistados a cada pergunta. A análise ou categorização temática teve como ponto de partida uma outra leitura das entrevistas com foco nas abordagens dos entrevistados que extrapolaram o roteiro. Foram analisados temas e ideias que surgiram como alvo de preocupação dos entrevistados e que foram considerados importantes para a pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados e analisados serão apresentados em quatro partes, a saber: primeiro, o perfil dos entrevistados; em seguida, as vivências de assédios dos entrevistados; depois, as atitudes hostis percebidas por eles no CEFET-MG; seguidas pelas consequências do assédio moral na instituição; por fim, as estratégias desenvolvidas contra o assédio vivenciado.

4.1 A instituição abordada: o CEFET-MG

O CEFET-MG é uma Instituição de Ensino Pública Federal, no âmbito da Educação Tecnológica, e abrange os níveis médio, superior e de pós-graduação, contemplando o ensino, a pesquisa e a extensão na área tecnológica e no âmbito da pesquisa aplicada.

Segundo Pereira (2008), sua história começa em 23 de setembro de 1909, quando o Presidente Nilo Peçanha, através do Decreto nº 7.566, criou em 19 estados do Brasil as Escolas de Aprendizes Artífices. Inaugurada em 08 de setembro de 1910, a Escola de Aprendizes Artífices de Minas Gerais, hoje Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), foi instalada na Avenida Afonso Pena nº 1533, onde atualmente funciona o Conservatório de Música da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Destinada à população de baixa renda, a Escola de Aprendizes Artífices de Minas Gerais oferecia ensino primário profissionalizante para jovens carentes entre 12 e 16 anos.

A escola iniciou suas atividades, segundo Pereira (2008), com apenas 20 alunos matriculados. Naquela época, Belo Horizonte não apresentava demanda para a área industrial e os alunos eram formados para o artesanato manufatureiro. Havia cursos de serralheria, sapataria, ourivesaria, marcenaria e carpintaria. Em 1942, com a industrialização, a Escola de Aprendizes Artífices de Minas Gerais se tornou técnica,

primeiro com o nome de Escola Técnica de Belo Horizonte e, em 1959, com a denominação de Escola Técnica Federal de Minas Gerais. Em 30 de junho de 1978, a partir da aprovação de uma lei pelo Congresso Nacional, a instituição se transformou em CEFET-MG. Essa mudança ampliou as possibilidades de oferta de cursos além dos técnicos, incluindo graduação, pós-graduação lato sensu e licenciatura, além das atividades de pesquisa. Em 1958, foi inaugurada a sede da Avenida Amazonas nº 5500, onde atualmente funciona o Campus I do CEFET-MG.

O Decreto nº 7.763 de 23 de dezembro de 1909 determinou que cada Escola de Aprendizes Artífices teria um diretor, um escriturário, um professor de desenho, uma professora do curso primário, tantos mestres de oficina quantos fossem necessários e um porteiro-contínuo. A partir do Decreto nº 9.070 de 25 de outubro de 1911, duas serventes foram acrescentadas ao quadro de funcionários e, desde que a frequência média do curso primário ou de desenho excedesse o número de 50 alunos, seriam admitidos tantos professores adjuntos e ajudantes de mestres de oficina, quantos fossem os grupos desse número ou fração. Seriam também admitidos outros profissionais tantos quantos fossem os grupos excedentes de 30 alunos ou fração desse número (PEREIRA, 2008).

A partir do Decreto nº 13.064 de 12 de junho de 1918, o provimento dos cargos de professores e adjuntos de professores e de mestres e contramestres seria feito mediante concurso de provas práticas, presididas pelo diretor da escola e de acordo com as instruções que, para tal fim, fossem expedidas. Em igualdade de condições, seriam preferidos para os cargos de professores e mestres os adjuntos de professor e os contramestres. O Governo poderia contratar no país ou no estrangeiro profissionais de reconhecida competência para dirigirem as oficinas quando fosse conveniente ao serviço (PEREIRA, 2008).

Com esse Decreto, os dois cursos noturnos de aperfeiçoamento, primário e de desenho, destinados principalmente aos operários, passaram a ser ministrados pelos professores primários e de desenho das respectivas escolas. Os funcionários que serviam nos cursos noturnos de aperfeiçoamento passaram a receber, além do salário fixo, gratificações. O diretor passou a ser nomeado por decreto. O escriturário e o porteiro contínuo foram nomeados por portaria do ministro; os professores,

nomeados por portaria do ministro, mediante proposta dos diretores; os mestres de oficina trabalharam mediante contrato feito pelo diretor e submetido à aprovação do ministro, por tempo não excedente a quatro anos (PEREIRA, 2008).

Muitas mudanças ocorreram desde a fundação do CEFET-MG. Uma escola que iniciou suas atividades com 20 alunos possui hoje mais de 15 mil alunos matriculados em 71 cursos diferentes, sendo 34 cursos de Ensino Médio, 15 de graduação, 15 de especialização e 7 de Mestrado.

Se, em 1909, o CEFET-MG tinha autorização para funcionar com um diretor, um escriturário, um professor de desenho, uma professora primária, alguns mestres de oficina e um porteiro, hoje, possui 1.300 servidores, dentre professores e técnico-administrativos, lotados em nove *campi* espalhados pelas cidades mineiras de Belo Horizonte (*campi* I, II e VI), Leopoldina (*Campus* III), Araxá (*Campus* IV), Divinópolis (*Campus* V), Timóteo (*Campus* VII), Varginha (*Campus* VIII), Nepomuceno (*Campus* IX) e Curvelo (*Campus* X). O *Campus* II, local onde foram realizadas as entrevistas, possui 56 servidores técnico-administrativos, os quais são regidos pela lei 8.112/90 (BRASIL, 1990), já mencionada na Introdução desta dissertação. Este *campus* caracteriza-se por abrigar cursos em nível técnico, superior e pós-graduação (*lato e stricto sensu*), além de cursos de capacitação.

Esses dados fazem do CEFET-MG uma instituição singular, onde a pesquisa sobre assédio moral pode contribuir para o desenvolvimento de ações voltadas para o trato do problema e a manutenção da saúde no trabalho.

4.2 Perfil dos Entrevistados

Os nove entrevistados foram identificados segundo seis características, a saber:

- a) Sexo: 6 homens e 3 mulheres;
- b) Faixa etária: entre 36 e 40 anos foram 3 servidores; entre 41 e 45 anos, 3 servidores; entre 45 e 50 anos, 2 servidores; mais de 50 anos, 1 servidor;

- c) Estado Civil: 3 solteiros, 4 casados, 1 divorciado, 1 em união estável;
- d) Escolaridade: 1 com Ensino Médio completo, 1 com Ensino Superior incompleto, 1 com Ensino Superior completo, 5 com Pós-Graduação incompleta e 1 com Pós-Graduação completa;
- e) Tempo de atuação no cargo atual: 2 atuam há menos de 1 ano, 5 atuam de 1 a 5 anos, 1 de 11 a 15 anos, 1 há mais de vinte anos;
- f) Tempo de atuação na instituição: 3 atuam na Instituição de 3 a 5 anos, 2 atuam de 11 a 15 anos, 1 atua entre 16 e 20 anos, 3 atuam há mais de 20 anos.

Portanto, a maior parte dos entrevistados foi do sexo masculino, com faixa etária variando entre 36 e 45 anos, casados, com Pós-Graduação incompleta, atuando no cargo atual de 1 a 5 anos. Quanto ao tempo de Instituição, a maior parte é de servidores que atuam de 3 e 5 anos ou há mais de 20 anos no CEFET-MG. Todos os entrevistados são servidores estáveis, já aprovados em estágio probatório após 3 anos de serviço.

4.3. As vivências de assédios dos entrevistados: elementos constitutivos e tipos de assédio

A primeira pergunta feita aos entrevistados pedia que se apresentassem e descrevessem sua trajetória no CEFET-MG. A maior parte dos entrevistados disse seu nome (6 deles: E1, E3, E4, E7, E8, E9), o cargo que ocupa (5 deles: E3, E4, E6, E7, E8), relatou o fato de ser concursado (6 deles: E1, E2, E3, E5, E6, E9) e a data do concurso (6 deles: E1, E3, E4, E6, E7, E9). Essas e as demais respostas estão sintetizadas na TAB. 1 .

Tabela 1 – Trajetória dos entrevistados, segundo eles próprios

Respostas	Entrevistados	Total
Concursado	E1, E2, E3, E5, E6, E9	6
Nome	E1, E3, E4, E7, E8, E9	6
Data do concurso	E1, E3, E4, E6, E7, E9	6
Nome do cargo	E3, E4, E6, E7, E8	5
Trajetória dentro do CEFET	E1, E5, E8	3
Cargo de chefia	E1, E8	2
Setor atual	E1, E5	2
Tempo no CEFET	E3, E8	2
Indicação de amigos e parentes	E2	1
Arrependimento	E3	1
Aprovado em 1º lugar	E3	1
Distribuição	E5	1

Fonte: dados da pesquisa.

O fato de a maioria dos entrevistados explicitar o fato de ser concursado é uma importante informação. Ser concursado significa ter estabilidade e não poder ser demitido sem um amplo processo administrativo.

Um dado interessante e que pode estar alinhado ao processo de assédio, como uma possível consequência, é o arrependimento demonstrado pela entrevistada E3 quanto à sua entrada para a instituição.

eu passei em 1º lugar, auxiliar administrativo, acho que até foi uma besteira – eu devia ter tentado alguma coisa melhor. E3

Quando questionados sobre o ambiente do trabalho no CEFET, a maior parte dos entrevistados relatou aspectos positivos (7 deles: E1, E2, E3, E5, E6, E7), cinco deles relataram aspectos negativos (E2, E3, E4, E5, E6) e três entrevistados relataram aspectos neutros (E2, E3, E8). É interessante notar que três entrevistados (E1, E7 e E9) detalharam apenas aspectos positivos e um entrevistado (E4) narrou apenas aspectos negativos. Os dados demonstram que os servidores notam aspectos tanto positivos quanto negativos no ambiente de trabalho, com ligeiro destaque para os primeiros (TAB. 2).

Tabela 2 – Ambiente de trabalho no CEFET-MG, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Aspectos positivos	E1, E2, E3, E5, E6, E7, E9	7
Saudável	E1, E6	
Muito bom	E7, E9	
Agradável	E1	
Nada a questionar	E1	
Amizades	E2	
Liberdade	E5	
Agradecido e com gosto por trabalhar no CEFET	E3	
Aspectos negativos	E2, E3, E4, E5, E6	5
Brigas políticas e por cargos	E2	
Vergonha	E3	
Desagradável	E3	
Estrutura hierarquizada	E4	
Diferenças entre professores e outros servidores	E4	
Pouca comunicação	E5	
Não é perfeito	E6	
Outros	E2, E3, E8	3
Heterogêneo	E2, E3, E8	
Depende do dia	E2	
A gente é que deve fazer	E3	

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre a compreensão dos entrevistados a respeito do que se trata o assédio moral, as respostas foram variadas. Observando-se os conceitos de Leymann (1996), Hirigoyen (2006) e Ávila (2008), percebe-se que o assédio possui algumas características, como mencionado no referencial teórico desta dissertação, quais sejam: manifestam-se por comportamentos, palavras, atos e gestos; é uma conduta abusiva, que implica em dano ao outro, põe em risco o vínculo de trabalho, degrada o ambiente de trabalho, é repetitivo e prolongado. Observem-se as respostas sintetizadas por meio das categorias expostas no referencial teórico (TAB. 3).

Tabela 3 – Conceito de assédio, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Envolve dano ao outro	E2, E4, E5, E6, E8	5
Falta de direitos	E2	
Compromete vida social	E4	
Compromete vida psicológica	E4	
Compromete além do ambiente de trabalho	E4	
Influencia nos sentimentos	E5	
Faz o outro se sentir inferior	E5	
Sentir-se incompetente	E6	
Interfere no cotidiano	E8	
Conduta abusiva	E1, E2, E3, E5	4
Submeter	E1	
Extrapolar	E1	
Perseguir	E2	
Pressionar	E3	
Controlar	E3	
Manifestação negativa	E5	
Comportamentos, palavras, atos e gestos	E2, E6, E8, E9	4
Maus tratos	E2, E9	
Ofender	E8	
Agredir	E8	
Sofrer humilhação	E6	
Degrada o ambiente de trabalho	E2, E3, E7, E9	4
Disputa de cargos	E2	
Pela chefia	E3, E7	
Mal uso do poder	E3	
Mal uso do cargo	E9	
Periodicidade (repetitivo e prolongado)	E8	1
Forma contínua	E8	
Põe em risco o vínculo de trabalho		0
-		
Outros	E2, E7	2
Conceito amplo	E2	
Aqui é propício	E7	

Fonte: dados da pesquisa.

Dentre os entrevistados, quatro deles (E1, E2, E3, E5) compreendem que uma conduta abusiva é sinal de assédio moral. Outros quatro entrevistados (E2, E6, E8, E9) citaram comportamentos, palavras, atos e gestos em sua compreensão sobre assédio moral, conforme reportou a entrevistada E6:

Eu acho que é uma forma de você sofrer uma humilhação, de você sofrer uma pressão. Eu acho que a pessoa faz isso com você, ela quer que você pense que ela é superior de qualquer forma, entendeu? E a incompetente é você, sempre é você a incompetente. E6

Quanto às consequências do assédio, cinco deles (E2, E4, E5, E6, E8) consideraram danos à pessoa em seus conceitos sobre assédio moral. Quatro entrevistados disseram que o assédio degrada o ambiente de trabalho (E2, E3, E7, E9), e um entrevistado (E8) considerou o tempo de duração do assédio:

Mas o que eu entendo de assédio moral é uma pessoa agredindo a outra de diversas formas diferentes, de forma contínua - é o entendimento que eu tenho sobre o que é assédio moral. E8

A única característica de assédio não mencionada pelos entrevistados foi o risco de perder o vínculo de trabalho, o que é um dado interessante, pois trata-se de servidores públicos estáveis, passíveis de demissão apenas após processo administrativo no qual têm ampla defesa. Os dados da pesquisa sugerem que a estabilidade não impede que haja assédio moral contra servidores públicos, pois, mesmo que não sofram risco de perder o emprego, sofrem com a degradação do ambiente de trabalho. Esses dados corroboram Souza (2011) que afirma que a estabilidade pode ser um fortalecedor do assédio moral, pois tanto assediados quanto assediadores são estáveis e não podem ser demitidos. Nesse sentido, um entrevistado (E7) informou que a Instituição é propícia ao assédio moral:

Aqui é muito propício, isso é muito claro pra gente, porque hoje as pessoas estão chefes, elas não são chefes, então esse quadro pode reverter. Talvez assediem as chefias por conta de acharem que estão como subordinados daqueles e não acharem que deviam estar: deviam ser chefes. E7

Segundo Batalha (2011), entender o que é assédio moral dá condições ao servidor de perceber sua ocorrência e defender-se contra a prática de assédio no ambiente de trabalho. Os dados indicam que os entrevistados têm os conhecimentos necessários sobre o tema, conforme apresentado na tabela anterior. A maior parte dos entrevistados (E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9) disse ter passado por experiências de assédio moral:

Já. No CEFET é uma situação corriqueira. E4

Ah... pelo menos cinco ocasiões por período superior a seis meses. E8

Estou passando agora. E9

Quanto ao presenciar situações de assédio, as respostas positivas foram as mais frequentes, como sistematizado na TAB. 4.

Tabela 4 – Experiência de assédio, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9	8
No CEFET é uma situação corriqueira	E4	
Pelo menos em cinco ocasiões	E8	
Estou passando agora	E9	
Não/ Não percebe	E6	1
Eu acredito que a gente passa sem que percebamos	E6	

Fonte: dados da pesquisa.

Apenas um entrevistado (E6) afirmou não ter percebido sua ocorrência:

Eu acredito que a gente passa sem que percebamos. E6

A resposta do E6 pode significar a recusa em assumir que passa pelo problema, pois não há como ser assediado sem perceber, devido ao seu potencial de desestabilizar o indivíduo. No entanto, pode-se configurar como um mecanismo de defesa utilizado pelo sujeito com o objetivo de manter sua integridade psíquica em face de situações que oferecem risco nesse sentido.

Ao dar maiores detalhes sobre o processo de assédio pelo qual passaram, sete entrevistados (E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9) relataram as formas de assédio sofridas e a conduta do assediador, como apontou E8:

Um deles, por exemplo, pedia que eu fizesse serviços de orçamento e ele, em função de outros interesses, mudava meu orçamento, mudava tudo que eu tinha especificado e dizia que eu não sabia fazer. Então o orçamento ficava com coisas faltando e ele dizia que era eu que não sabia fazer o serviço direito. Isso se estendeu por mais de um ano, sendo questionada a minha competência profissional pelo meu chefe que estava mudando as coisas que eram realizadas lá. Isso causava muito desgaste, eu tinha muita dificuldade. E8

Na TAB. 5, as ocorrências de assédio verbalizadas pelos entrevistados foram sistematizadas a partir das seguintes categorias: formas de assédio e conduta do

assediador; direção do assédio; consequências; adjetivos; garantias do servidor; estratégias de defesa; e características do assediador.

Tabela 5 – Explicação sobre a ocorrência de assédio, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Formas do assédio/ conduta do assediador	E2,E3,E4,E5,E7,E8,E9	7
Desentendimentos, desaforos	E2	
Boicote, castigo, retaliação	E3	
Valorização dos estagiários	E4	
Subestimava os servidores	E4	
Conflitos pessoais	E4	
Pressão	E4	
Não serve para o setor	E4	
Várias formas (falas, gestos)	E5	
A pessoa não queria passar informações	E7	
Mudava meus orçamentos	E8	
Colocou-me à disposição	E9	
Direção do assédio	E3, E4, E5	3
Pela chefia	E3	
Professor x servidor	E4	
Independente do cargo	E5	
Consequências do assédio	E3, E6	2
Adoecer, passar mal, problema de pressão	E3, E6	
Tristeza, depressão, choro, humilhação	E3	
Licença	E3	
Sem saber pra onde ir	E3	
Adjetivos	E1, E3	2
Traumático, indesejável	E1	
Chato	E3	
Garantias do servidor	E4	1
Lei 8112	E4	
Escolha do turno de trabalho	E4	
Estratégias de defesa	E4	1
Defendeu-se assediando	E4	
Prazer em ver o chefe sofrer	E4	
Características do assediador	E3	1
Incompetente	E3	
Desequilibrado emocionalmente	E3	
Autoritário, arbitrário	E3	
Falta de consideração	E3	

Fonte: dados da pesquisa.

Também foi citada pelos entrevistados a direção do assédio (E3, E4, E5), quando apontaram que ele ocorre, com frequência, dos professores para com os técnico-administrativos. Tal afirmativa foi recorrente em outras respostas, indicando a prática descendente (FREITAS, 2008), apesar de formalmente tais profissionais estarem em carreiras distintas.

As consequências do assédio foram citadas por dois entrevistados (E3, E6). Hirigoyen (2006) considera que, dentre essas consequências, o que desestrutura e enlouquece a vítima de assédio moral é a perda do sentido. A vítima é colocada à margem, maltratada ou humilhada pelos colegas ou por um superior, sem ter a possibilidade de entender os motivos nem saber do que é acusada. Tudo o que consegue é fazer suposições a partir dos dados que conhece e remoer o que crê ser o ponto de partida de sua desgraça. Desse modo, as vítimas de assédio moral se sentem em dúvida, interrogam-se sobre as próprias falhas e procuram soluções para acabar com seu tormento. Por isso não reagem suficientemente cedo, mas buscam encontrar uma saída que restabeleça sua dignidade (HIRIGOYEN, 2006). A fala da entrevistada E3 espelha tais proposições:

(...) eu comecei a passar mal, mal mesmo, não é mal emocionalmente não, eu comecei a sentir mal fisicamente e daí fui até o diretor do campus na época e falei com ele que eu estava indo na... no setor médico e ia passar pelo RH e ia pedir pra sair desse setor e chegando lá no campus I, no setor médico, o...quem me atendeu na época ficou assustado porque a minha pressão estava convergente, ou seja, uma coisa seríssima. A minha pressão, a máxima estava encontrando com a mínima e eu chorava, soluçava de desgosto, de tristeza, de humilhação. E ele falou assim: isso é coisa muito mais séria do que ter pressão alta ou pressão baixa, quando ela fica convergente. Por que você tá assim? Eu expliquei, expliquei. Aí daí fui pro setor RH, fiquei licenciada uns 3 dias e quando eu voltei aqui pro...pro trabalho já não fui mais pra esse setor e fiquei andando pelo corredor (pausa)...Choro... Aí, eu não consigo falar sobre isso...Eu me senti humilhada, sabe, Fernanda, eu fiquei andando no corredor procurando um lugar pra eu trabalhar (choro forte)eu achei tão humilhante, eu não tinha pra onde ir...' E3

A insensibilidade foi citada como característica do assediador pelo E6, o que condiz com a afirmativa de Souza (2011) que afirma ser ela uma característica marcante de um chefe avassalador, aquele para o qual “nenhum fato comovente é capaz de sensibilizá-lo, principalmente se o fato tiver ocorrido com seu subordinado” (SOUZA, 2011, p.42). A teoria se confirma através do seguinte relato:

Fiquei hospitalizada e quando eu voltei, voltei mais sensibilizada e falei: a minha condição é a seguinte, a minha saúde é... só pra você ter uma ideia, eu voltei porque o novo chefe tinha entrado num cargo novo e eu vi que ele precisava de mim. Voltei e ele falou assim: vou te dar uma licença. Eu falei: eu vou ter que voltar porque o meu trabalho houve mudança de chefia e a pessoa que está lá está precisando de mim nesse momento. Aí eu abri mão até de restaurar minha saúde numa condição melhor e voltei a trabalhar. Quando fui procurar ele eu falei: eu opereí, o médico queria me dar licença eu falei que não, que eu estava voltando, só que eu vou voltar num ritmo mais devagar devido à minha saúde. Aí ele virou e falou assim: aqui a gente precisa de uma pessoa por inteiro. Uma pessoa pela metade não vai

resolver meu problema. Eu fiquei... super constrangida com isso e assim... Isso foi uma coisa que eu achei um absurdo porque ele não foi capaz de ver que seu estava abrindo mão até de um problema meu pra poder olhar, então não houve esse reconhecimento. E6

Ainda foram citados adjetivos do assédio, garantias do servidor e estratégias de defesa utilizadas pelos entrevistados. Percebe-se, na fala dos entrevistados, que as situações de assédio vivenciadas por eles são marcadas por agressões verbais, desvalorização do servidor e pressões no ambiente de trabalho.

A duração do assédio também é um ponto importante na identificação do assédio. Segundo Leymann (1996), sua ocorrência precisa ser repetida (pelo menos uma vez por semana) e durante um longo período de tempo (pelo menos seis meses). Ao serem questionados sobre a duração do assédio, seis entrevistados (E1, E2, E4, E5, E6, E8) declararam que a situação durou mais de seis meses; 1 entrevistado (E3) afirmou ter durado dois meses e 2 entrevistados afirmaram terem sido eventos esporádicos. (TAB. 6)

Tabela 6 – Duração do assédio, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Menos de seis meses	E3	1
Dois meses	E3	
Mais de seis meses	E1, E2, E4, E5, E6, E8	6
Quatro anos	E1	
Dura até hoje	E2	
Quase dois anos	E4	
Dois anos	E5	
Mais de seis meses	E6	
Um ano	E8	
Eventos esporádicos	E7, E9	2
Foram coisas esporádicas	E7, E9	

Fonte: dados da pesquisa.

Eventos esporádicos não podem ser tratados como assédio moral, conforme Soboll (2008), que afirma que agressões pontuais se diferenciam de assédio moral por serem eventos isolados, situacionais e sem a intencionalidade de prejudicar. Desse modo, dos 9 entrevistados, obedecendo ao critério da continuidade, pode-se considerar que 7 entrevistados sofreram assédio. Os impactos também foram relatados, tanto em termos de saúde física, como até quase chegar ao nível de *burnout*, como observado por Casalechi (2008) e Paiva e Casalechi (2009):

Olha, eu tive uma crise na minha saúde em setembro de 2010. Foi um período de mais de seis meses, só não continuou porque eu saí de lá. Se não estava acontecendo até hoje. Talvez não, talvez eu já tivesse até largado o serviço, eu quis largar. E6

Hirigoyen (2006) afirma que muitos trabalhadores assediados evitam comentar o assunto com seus familiares e até mesmo com seu médico, pois se sentem culpados de não estar à altura da exigência de sua chefia. Esse fato não foi observado no relato da maior parte dos entrevistados, já que sete deles (E1, E2, E4, E5, E6, E8, E9) declararam ter falado da situação para outra pessoa. (TAB. 7)

Tabela 7 – Exposição da situação para terceiros, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E1, E2, E4, E5, E6, E8, E9	7
Falei recentemente	E1	
Pra várias pessoas	E4	
Pra direção	E1	
Para os novos colegas	E5	
Pra família	E6	
Pra psicóloga, psiquiatra	E6	
Pro chefe imediato	E8	
Pros colegas	E8	
Para quem trabalha diretamente com o setor	E9	
Não	E3, E7	2
Nem sabia o que era	E3	

Fonte: dados da pesquisa.

Observe-se o relato de E6:

Falei. Expus pra minha família, expus pro RH, conversei com psicóloga e também pro terapeuta e pro psiquiatra. Colegas de trabalho - poucos, procurei ficar à margem – mas abri para algumas pessoas. E6

Apenas dois (E3, E7) não expuseram o assunto, um deles por afirmar desconhecer o que se passava:

Não. Nem sabia o que era. E3

Quando perguntados se haviam denunciado o assédio sofrido especificamente ao Departamento de Recursos Humanos, a maioria dos entrevistados disse ter feito a denúncia (6 deles: E3, E4, E5, E6, E8, E9). Destes, apenas um (E6) considerou que

o RH teve uma atitude positiva em relação à denúncia feita, e cinco (E3, E4, E5, E8, E9) consideraram a atitude do Departamento como negativa ou como falta de atitude. (TAB. 8)

Tabela 8 – Denúncia do assédio ao RH e posição tomada por eles, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim, denunciou	E3, E4, E5, E6, E8, E9	6
Fiz uma carta ao RH	E3	
Atitude positiva tomada pelo RH	E6	1
Tentaram ajudar	E6	
Atitude negativa tomada pelo RH/falta de atitude	E3, E4, E5, E8, E9	5
Não têm coragem para sanar os problemas	E4	
Transferem a vítima	E4	
Deixam o assediador no cargo	E4	
Assediador tem poder político	E4	
Não resolveram	E5, E3	
Vítima se torna um problema	E4	
Tentaram minimizar	E5	
Me intimidaram	E8	
Até o momento, nada	E9	
Não, não denunciou	E1, E2, E7	3
Procurei a diretoria	E1, E2	
Fiz um ofício à direção	E2	
Fizeram palestra	E1	
Protegem o professor e vão contra o técnico administrativo	E2	
Professor tem sempre razão	E2	
Professor é o lado mais forte	E2	

Fonte: dados da pesquisa.

Observem-se os relatos ilustrativos que mostram a conduta dos servidores do RH quando da apresentação da situação pelo assediado:

Eles tentaram minimizar o feito, não resolveram nem...eles tentaram fazer algumas reuniões mas as reuniões não eram muito para isso, tinha uma capa, um rótulo diferente pra ver se trata da situação. Só pra poder aproximar, não chegou a aprofundar, aproximar pra ver se as pessoas envolvidas percebiam e ...só aproximar um pouco.” E5

Qual foi? Bom, eles passaram por uma, eu passei por um especialista, o psiquiatra me indicou seções terapêuticas, eu entrei de licença. O RH ouviu, eu pedi pra sair do meu local porque eu não estava suportando, aí eles me falaram...porque antes disso acontecer eu tentei mudar, mas eles falaram que não tinha ninguém pra ficar no meu lugar, que não tinha, que não tinha. Mas na hora que a coisa ficou feia mesmo apareceram dois – e não tinha. E6

Até o momento nada, até agora. E9

Esse fato também foi percebido por Martins (2006), ao apurar as dificuldades que as vítimas do assédio sofrem para conseguir se livrar dessa situação, pois suas queixas não são consideradas como procedentes. No caso do CEFET-MG, foi possível perceber essa dificuldade por meio de relatos de servidores que denunciaram serem vítimas de assédio moral ao Departamento de Recursos Humanos e não viram serem tomadas providências, além de terem sido desestimulados a denunciar o fato, como foi narrado pelo E8:

No caso das outras vezes, eu cheguei a procurar as pessoas responsáveis pelos Recursos Humanos. E eu ouvi algumas coisas dessas pessoas que me intimidaram no sentido de levar isso pra frente. Eles não...tentaram me convencer a não entrar numa briga. Aquele negócio de falar assim: ah, você tem certeza mesmo que você quer fazer a acusação contra o professor? Você tem certeza mesmo que é a melhor opção? Mas eu tenho que falar que foi antes dessas pessoas que estão hoje no Recursos Humanos, foi há mais de 10 anos atrás, num período em que o Recursos Humanos tinham outras pessoas cuidando dessa questão. Eu esperava receber do Recursos Humanos uma orientação de como me comportar e a orientação foi não fazer nada, não reagir. E8

Sobre os motivos do assédio, sete entrevistados (E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9) disseram conhecê-los enquanto apenas dois (E1, E6) responderam não saber os motivos pelos quais são assediados, mas suspeitarem. Dos que responderam saber os motivos, dois deles (E4, E5) informaram que o medo é o principal motivo. Segundo Hirigoyen (2006), o medo é um motor indispensável ao assédio moral, pois é por medo que alguém se torna violento, atacando antes de ser atacado. As respostas dos servidores abordados foram sistematizadas na TAB. 9:

Tabela 9 – Motivos de assédio, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Não sabe	E1, E6	2
Ter sido chefe	E1	
Ter mais conhecimentos	E1	
Estar em evidência	E1	
Incomodei a pessoa	E1	
Talvez não me quisesse no setor	E6	
Sabe	E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9	7
Medo	E4, E5	2
É o jeito dele	E2, E3	2
É um assediador	E2	
Questão de educação	E2	
Orgulho	E2	
Sentimento de superioridade	E2	
Não era pessoal	E3	
Pessoa desequilibrada	E3	
Até hoje age assim	E3	
Não entende do setor	E4	
Quer impor	E4	
Foi contra a chefia	E7	
Chefe fazia coisas irregulares	E8	
Chefe alegou que agi agressivamente	E9	

Fonte: dados da pesquisa.

Os relatos abaixo são significativos e corroboram a teoria de Hirigoyen (2006) que afirma que, por causa do medo, o outro é encarado como um rival perigoso ou um inimigo em potencial:

Eles têm muito medo de que o servidor técnico administrativo consiga chegar próximo ao cargo deles. E4

(...) eu, conhecendo mais as pessoas, às vezes, elas têm medo de perder alguma coisa, então elas sentem mais fácil abaixar o outro pra elas se valorizarem, né? E5

Também foi citada como motivo de assédio a própria personalidade deturpada do assediador, como relatou o entrevistado E2:

Olha, pelo que falaram da pessoa ele é ...comum, é o jeito dele. É um assediador, então pra mim é uma questão de educação, de... sei lá, orgulho da parte dele, de achar que é mais que o outro, coisas por aí. E2

Essa fala demonstra que na Instituição existem pessoas que mantêm a postura de assediadoras e são reconhecidas pelos outros servidores por possuírem esse perfil

e praticarem tais atos, o que confirma, neste caso, as perspectivas acerca do ambiente público ser propício ao assédio.

Ao serem perguntados sobre o conhecimento de colegas que haviam passado por situações de assédio, a totalidade dos entrevistados afirmou conhecer casos de colegas que foram assediados, sendo que dois deles (E3 e E4) afirmaram conhecer vários casos (TAB. 10).

Tabela 10 – Conhecimento de outras situações de colegas que já passaram por situações de assédio, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9	9
Existem vários casos	E3, E4	
Assédio por parte da chefia	E3, E4	
Chefe não passa informação	E6, E8	
Traumático	E1	
Técnico xingando faxineira	E2	
Chefe trocava senha de servidor	E4	
Servidor entrou em pânico	E4	
Não conseguia trabalhar	E4	
Servidor tentou proteger o colega	E4	
Servidora foi barrada em um setor	E5	
Falam que a servidora tem problema	E5	
Deixam de atender o telefone	E7	
Verificam o trabalho do servidor	E7	
Dão trabalho aquém da capacidade	E7	
Excluem a pessoa das atividades do setor	E7	
Não deixam a pessoa estudar	E8	
Chefe deu falta ao servidor	E9	

Fonte: dados da pesquisa

As falas dos entrevistados remeteram a situações traumáticas e desestabilizadoras, conforme mostram os trechos selecionados:

Ah tá, uma senhora que trabalhava na delegacia do MEC, a delegacia do MEC foi extinta. Essa senhora já tinha uns sessenta e poucos anos e veio trabalhar (em um determinado setor). Chegou num ambiente onde a chefe é totalmente dominadora, assediadora, a chefe trocava a senha da pessoa constantemente no sistema. Então hoje ela podia fazer (um serviço), amanhã ele não conseguia mais fazer. O funcionário começou a entrar em pane, e a cada dia podia fazer ou não fazer uma determinada atividade, tudo por controle da chefia que de casa acessava o sistema, alterava as senhas de acesso e a pessoa chegava no outro dia e não conseguia trabalhar. Até que chegou num ponto que essa senhora entrou em pânico, me procurou chorando, querendo trocar de setor e tal. E4

Inclusive eu tenho uma colega que é barrada pra entrar no setor que ela quer. Ela é formada, ela tem a função. (...) ela vai, insiste, e eles respondem pra ela que ela não pode porque ela tem problemas. Ela não pode. E5

Todo esse processo pode causar consequências graves ao indivíduo, e, dependendo do tempo de duração do assédio, a vítima pode sentir-se tão humilhada a ponto de perder sua autoestima e tornar-se um ninguém. Os entrevistados também afirmaram que o assédio parte da chefia, o que é uma informação importante para caracterizar a direção de assédio na instituição. No que diz respeito ao modo como acontece o assédio na instituição, sete entrevistados (E1, E2, E3, E4, E6, E7, E9) comentaram sobre a direção do assédio, sendo que seis deles (E1, E2, E3, E4, E6, E9) afirmaram que o assédio ocorre na direção descendente, e apenas um (E7) afirmou que ocorre em diversas direções. (TAB. 11)

Tabela 11 – Exemplos da ocorrência de assédio na instituição, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Direção do assédio	E1, E2, E3, E4, E6, E7, E9	7
Descendente	E1, E2, E3, E4, E6, E9	6
Professor com técnico administrativo	E2, E3, E9	3
Vem sempre de chefia	E1, E4	2
De cima para baixo	E1	
Nunca de baixo para cima	E1	
Chefe assedia o subordinado	E1	
Somos a ralé	E2	
Divisão de classes na instituição	E2	
Professor abria contracheque de técnico	E2	
Chefia batendo de frente	E3	
Perseguição	E3	
Mal uso do poder	E6	
Outras direções	E7	1
Em diversas direções	E7	
Outros aspectos abordados	E5, E8	2
A instituição coloca “pano quente”	E5	
Ninguém se preocupa	E5	
Comparações	E8	
Mudança de senhas	E8	

Fonte: dados da pesquisa.

Percebe-se que os relatos estão em conformidade com Freitas, Heloani e Barreto (2008) que afirmam que o assédio descendente é a forma mais comum, na qual os

chefes acuam, destratam e humilham o subordinado. Essas situações podem ser observadas nas falas que se seguem:

Não... tem vários casos, não dá nem pra citar um por um, tem vários casos de pessoas aqui que eu sei que sofreram esse tipo de pressão, sempre por parte de chefia, viu? É importante dizer isso. Nunca é de colega pra colega, assim, do mesmo nível não. O que eu noto aqui é que o assédio acontece de chefia para subordinado. E3

O assédio moral sempre ocorre de cima para baixo, nunca de baixo para cima. São pessoas que estão subordinadas a outras pessoas. Então vem sempre de chefias. O chefe assedia o funcionário, o subordinado, né? É...o que eu tenho a relatar é isso. E2

Geralmente é professores com técnico administrativo, nunca ouvi falar ainda que teve professor com professor ou técnico administrativo com técnico administrativo. Geralmente ocorre dessa forma: o professor com o técnico administrativo. E9

É interessante notar que, na instituição pesquisada, a maioria dos cargos de chefia é ocupada por professores que têm como subordinados os técnico-administrativos. Por esse motivo, a fala dos entrevistados sobre o assédio ocorrer entre professores e técnicos pode ser considerada como a afirmação de que a forma mais comum de assédio na instituição é a descendente. Outros aspectos abordados foram as comparações entre colegas, a mudança de senhas dos servidores pelos chefes e o fato de considerarem que a instituição não se importa com o assédio.

Sobre o clima social na instituição, três entrevistados (E1, E7, E8) relataram apenas aspectos bons, cinco entrevistados relataram apenas aspectos ruins (E2, E3, E5, E6, E9) e um entrevistado (E4) relatou aspectos bons e ruins, como se pode perceber na TAB. 12 em que os registros estão sintetizados.

Tabela 12 – Clima social, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Aspectos positivos	E1, E4, E7, E8	4
Bom	E1, E7, E8	
Clima melhorou bastante	E4	
Transparência	E4	
No geral é de respeito e amabilidade	E8	
Aspectos negativos	E2, E3, E4, E5, E6, E9	6
“Funcionariozinho” público	E2	
Falta de compromisso	E3	
Não existe vínculo entre as pessoas	E3	
Medo	E4	
Reclamar nos cantos	E4	
Não reclamam com o chefe	E4	
Reflexos do militarismo	E4	
Controle, disciplina, regra	E4	
Pessoas desmotivadas	E5	
Individualismo	E5	
Disputas de poder	E6	
Diferente: professor e técnico	E9	

Fonte: dados da pesquisa.

A fala do entrevistado E4 mostra que ele considera estar havendo uma mudança gradativa no clima social da instituição, no sentido de uma melhoria, já que as pessoas estão se conscientizando de seus direitos e a organização vem se tornando mais transparente em suas políticas de gestão:

Nos últimos anos, o clima melhorou bastante. Eu percebo que, principalmente os servidores técnico-administrativos ganharam uma capacidade de questionar sem medo. Já os servidores mais antigos eles possuem um receio muito grande em questionar as coisas. Eles acatam as ordens, reclamam nos cantos mas não têm coragem de reclamar direto com o chefe. Não há essa liberdade, essa transparência. E hoje, na atual conjuntura, eu sinto que a instituição está bem mais transparente. As coisas vão se tornando mais públicas, as pessoas estão tendo a capacidade de questionar os chefes, os diretores, a enfrentá-los eu isso eu sinto que melhorou bastante na instituição. E4

Essa mudança pode ter si dada pela entrada, nos últimos anos, de novos servidores, com maior nível de escolaridade, por meio de concurso público; além disso, devido a incentivos legais, os servidores têm buscado elevar seu nível de escolaridade, pois, mesmo não recebendo promoções, é possível melhorar seu salário com elevação da titulação. Nesse sentido, Souza (2010) percebeu que o grupo de servidores que possuía uma formação acadêmica mais elevada tinha o conhecimento mínimo necessário sobre o significado de assédio moral. Assim, esses servidores tinham mais instrumentos para reconhecer e lutar contra o assédio.

Outros aspectos relevantes considerados pelos entrevistados foram as disputas de poder existentes na instituição e a separação entre os grupos de professores e de técnico-administrativos, conforme os relatos abaixo:

Olha, quando eu fui procurar o psiquiatra, eu sou uma pessoa que procuro me dar bem com todo mundo tanto que eu me dei bem com o primeiro chefe, e na minha seção de psiquiatria, quando eu fui conversar com meu psiquiatra, ele virou pra mim e falou assim: olha, local de trabalho não é lugar de você fazer amizade. Local de trabalho é o lugar onde você tem mais concorrente. Quando ele falou isso e pensei: eu não aceito isso! Eu não aceito isso, mas por ser uma instituição que disputa poder, então tem conflito. É uma instituição que disputa poder. E6

O clima social eu acho que é bem diferenciado: tem a turma do professor e tem a turma do técnico-administrativo. E8

As relações entre colegas na instituição foram consideradas positivas por quatro entrevistados (E1, E6, E8, E9), negativas por dois deles (E4, E5) e com aspectos positivos e negativos por outros três (E2, E3, E7). (TAB. 13)

Tabela 13 – Relações entre os colegas, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Aspectos positivos	E1, E6, E8, E9	4
Boa	E1, E8, E9	
Ótimas relações interpessoais	E1	
Ótimas entre os funcionários do mesmo nível	E1	
Tranquilo	E6	
Aspectos negativos	E4, E5	2
Falsidade	E4	
Não existem vínculos	E4	
Individualismo	E5	
Aspectos positivos e negativos	E2, E3, E7	3
Legal	E2	
Liberdade de falar determinadas coisas	E3	
Atritozinho	E2	
Pequenos grupos	E3	
Poucas amizades	E3	
Não há preocupação uns com os outros	E3	
Relações superficiais	E3	
Depende do setor	E7	

Fonte: dados da pesquisa.

Dentre os aspectos negativos, foram destacados individualismo, falta de vínculos e falsidade, conforme relato do entrevistado E4:

Entre as pessoas eu sinto que é um clima assim, que poucos são sinceros, a maioria usa um clima de falsidade, raramente eu ouço falar que um servidor foi na casa de outro, raramente eu ouço falar que um servidor visitou o outro no hospital ou visitou uma familiar doente, raramente eu ouço falar que os servidores se reuniram num restaurante, saíram para almoçar juntos, é uma coisa que não existe, não tem vínculos – as pessoas não se vinculam umas às outras. Eu venho aqui, faço meu serviço, vou embora e não quero nem saber de você. O que deveria ser o contrário: as pessoas deveriam ter um vínculo um pouco maior para fortalecer institucionalmente e até servir de sustentação entre um indivíduo e o outro, nas relações interpessoais, não existe um campeonato, uma atividade esportiva, de lazer, de festividades. E4

A disputa de cargos foi mencionada como um fator que dificulta o relacionamento entre colegas e contribui para o individualismo:

Isso vai depender muito da... vai depender muito do interesse de cada um – porque a gente percebe que alguns estão... vai depender muito do setor em que você trabalha. A gente ouve falar que alguns setores é bastante vamos dizer, a disputa é acirrada, principalmente pra cargos de chefia. Enquanto outros não. Enquanto não existe essa necessidade de disputa dentro cargo de chefia, ela se torna mais tranquila. Mas quando existe, aí sim é preocupante porque acontecem esses assédios aí com maior frequência. E7

Assim, a falta de vínculos entre os trabalhadores e a disputa de cargos entre eles os torna uma categoria frágil coletivamente, com pouca ou nenhuma força para agir diante da ocorrência de assédio moral. A estrutura organizacional do trabalho nos dias atuais impõe a lógica financeira e econômica como superior às necessidades e aos valores humanos e sociais, fazendo com que os homens vivam cada um por si. Essa lógica também chegou nas esferas públicas em decorrência das políticas neoliberais, como observou Paiva (2007). Desse modo, o individualismo crescente, de origem tanto individual como social, amplia o sentir só, característico do assédio. O relato da entrevistada E3 está em conformidade com essa percepção que se apoia em Hirigoyen (2006), que afirma ser o assédio moral uma patologia da solidão:

...eu fiquei 40 dias afastada com problema no joelho que me impedia de caminhar, de andar, porque eu rompi os ligamentos. Eu fiquei deprimida em casa chorando porque ninguém ligava pra mim, eu moro sozinha, não tenho pai, não tenho mãe, não tenho irmão, não tenho marido, não tenho filho Então foram 40 dias que no final eu já chorava. Eu ligava pras pessoas: ô fulano, eu estou sentindo falta, conversa comigo, liga pra mim. Mesmo aqueles que eu achava que eram muito amigo meu. E3

Hirigoyen (2006) afirma que as pessoas isoladas são prioritariamente as mais ameaçadas e as que possuem aliados ou amigos estão mais protegidas. Nesse

sentido, merecem destaque os relacionamentos positivos desenvolvidos no CEFET-MG, mencionados por oito dos entrevistados (E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8, E9) e apenas o entrevistado E4 relatou haver aspectos negativos

Tabela 14 – Relações pessoais com os colegas, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Positivas	E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8, E9	8
Boas	E2, E7, E8, E9	
Ótimas	E1, E3	
Bem relacionado	E1	
Não tenho inimizades	E3	
Não tenho desafetos	E3	
Gostam de estar comigo	E3	
Me procuram	E3	
Muita aproximação	E5	
Eu elogio	E5	
A gente conversa	E5	
Não posso reclamar	E6	
Negativas	E4	1
Há resistência	E4	
Pago preço por ser crítico	E4	

Fonte: dados da pesquisa.

Observe-se o comportamento de denúncia no relato de E4:

...eu costumo revelar, às vezes, publicamente pra outras pessoas ou pra terceiros que aquele fulano é vítima de um assédio, que no setor dele ele sofre, e ele não gosta e nem o assediador gosta. Então, eu acabo pagando um preço meio alto por isso. Mas eu não importo. E4

Já sobre as relações entre os chefes e seus subordinados, a maioria dos entrevistados (8 deles: E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9) informou que existem problemas nessa relação, como falhas na comunicação, tentativas de dominação e problemas de relacionamento entre professores e técnicos administrativos:

Tabela 15 – Relações entre chefes e subordinados, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Aspectos negativos	E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9	8
Coisas que pecam	E1	
Falha na comunicação	E1	
Professor x técnico administrativo	E3	
Água e óleo	E3	
Chefes consideram os servidores sem competência	E3	
Difícil	E3	
Olham diferente	E3	
Estigma	E3	
Relação de dominação	E4	
Pressão	E4	
Pessoas duras	E4	
Não cedem	E4	
Interesses próprios	E4	
Afastamento	E5	
Não existe relação pessoal	E5	
Tive casos extremos	E6	
Alguns reclamam	E7	
Nem sempre são bons como deveriam	E8	
Não dão autonomia	E8	
Não foi legal	E9	
Aspectos positivos	E2	1
Não tem problema	E2	

Fonte: dados da pesquisa.

Os relatos esclarecem os jogos diários executados no interior da hierarquia, que dividem os servidores entre chefes e subordinados, numa relação tensa, de dominação, na qual não existem pontos em comum, como “água e óleo”:

Existe ainda essa, esse estigma de...de eu sou professor e você é técnico administrativo. Então eles nos enxergam como... sem competência para assumir determinados cargos e... é como água e óleo, parece que não consegue juntar, eu acho que na verdade a gente devia ser um todo, mas existe o professor, existe o técnico. É difícil. Com alguns a gente consegue essa homogeneidade, mas a maioria nos olha diferente. Esquece que nós temos curso superior e que a gente tem capacidade. E3

Ainda persiste uma relação de dominação. Né...recentemente, ontem nós tivemos uma reunião com uma chefe de um setor, ela quer manter o funcionário sob domínio total, ela não se considera assediadora, ela se considera vítima, ela acha que o funcionário não cumpre o horário devido, que ele devia cumprir um horário maior, que ele deveria se dedicar fora do expediente à instituição, que ele deveria ir pra casa e continuar pensando no CEFET – essa é a visão dela, ela continua pressionando sobre isso. Então, mesmo com toda mudança que existe hoje no CEFET, na instituição a gente percebe que existem esses núcleos, essas pessoas duras, né, elas não cedem um milímetro em função do benefício do próximo, elas só querem visualizar o interesse delas. E4

Apenas um entrevistado (E2) respondeu que não existem problemas na relação entre chefes e subordinados na instituição. Dessa maneira, percebe-se, por meio desses relatos, que os chefes ainda usam autoritarismo no trato com seus subordinados e são comuns as estratégias de dominação na tentativa de gerir a instituição.

Quando questionados sobre sua relação pessoal com a chefia, cinco entrevistados posicionaram-se negativamente (E1, E4, E6, E7, E9), enquanto dois deles (E2, E3, E5, E8) posicionaram-se positivamente e outros dois de modo ambíguo (E5 e E8). Na TAB. 16, as respostas dos servidores estão sintetizadas em torno de dois eixos, relações pessoais negativas (as mais frequentes) e relações positivas.

Tabela 16 – Relações pessoais com o chefe, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Negativas	E1, E4, E5, E6, E7, E8, E9	7
Derrubar barreiras, reconquistar pessoas	E1	
Tumultuada	E4	
Muito distante	E5	
Tive casos extremos	E6	
Ultimamente não está muito boa	E7	
Era muito difícil	E8	
Nada boas	E9	
Positivas	E2, E3, E5, E8	4
Bacana, tranquila	E2	
Ótimas, excelente	E3	
Boa	E5	
Profissional e de respeito	E8	

Fonte: dados da pesquisa.

Um dos comentários que mostram o relacionamento negativo com a chefia foi feito pelo entrevistado E4, o qual diz ter utilizado de mecanismos e instâncias diversas no sentido preservar sua integridade por meio da destruição da dos outros:

A minha relação com a chefia sempre foi...não vou dizer tumultuada porque eu sempre consegui me posicionar. Quando eu percebia a dominação eu reagia à mesma altura. É lógico que eu usei de todo sarcasmo, toda malícia, toda maldade, né? Fui perverso, fui assediador, fiz de tudo pra acabar com o chefe porque eu sabia que era o único mecanismo que eu tinha pra reagir contra ele. Se eu fosse pelos mecanismos legais, processos, não ia dar em nada. Eu já tentei outros mecanismos legais, reclamar com o chefe do chefe, nada, o chefe do chefe do chefe, nada, o diretor, nada, aí eu percebi: então o combate aqui é eu com ele. Se ele me irrita eu vou irritá-lo ao ponto dele sair da chefia. Então tudo que eu podia fazer para irritá-lo ou causar um mal estar, o máximo possível eu fazia (risos) e eu estimulava outros colegas a fazer o mesmo, a reagir, vamos reagir, é um mecanismo de defesa. Então o mecanismo de defesa era reagir ao ponto de causar uma instabilidade no chefe. Se..já que ele quer me destruir eu destruo ele primeiro. Então, assim...infelizmente eu fui obrigado a aprender não por meios acadêmicos mas por meios subjetivos, técnicas de maldade para com o chefe, apoiando em livros como “a arte da guerra” e outros semelhantes, sabe, pra destruir ele – ele era meu inimigo, então eu tinha que destruir. E4

Percebe-se, nesse relato, que, após denunciar e não obter retorno satisfatório, o entrevistado E4 encontrou no ataque a estratégia de enfrentamento contra seu assediador. Já a entrevistada E5 disse, a princípio, serem boas as relações com a chefia, mas, depois de refletir sobre o assunto, comentou ser uma relação distante:

A chefe atual é boa...ela conversa. Ela fica muito distante, também, parece que ela também tem aquele medo de perder alguma coisa. Agora é de estranhar porque eu não sou, não quero tomar nada de ninguém não, mas as pessoas às vezes estranham...porque eu não gosto de nada de ninguém não. Muita briga de poder. E5

Sem dúvida, o relato de E5 aponta para um mecanismo de defesa no qual, a princípio, o sujeito nega o que lhe foi perguntado. Depois, começa a refletir, sente-se mais à vontade e afirma passar pelo que anteriormente havia negado.

No questionamento sobre o relacionamento com seus subordinados, apenas quatro entrevistados afirmaram ter subordinados (E2, E4, E7, E8). Dentre eles, dois relataram (E2, E4) apenas relações positivas com seus subordinados e dois mencionaram (E7, E8) relações com aspectos positivos com alguns e negativos com outros. (TAB. 17)

Tabela 17 – Relações com os subordinados, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Não tem subordinados	E1, E3, E5, E6, E9	5
Têm subordinados	E2, E4, E7, E8	4
Relações positivas	E2, E4	2
Boa	E2	
Tranquila	E2	
Mais agradável possível	E4	
Relações positivas e negativas	E7, E8	2
Muito boa com alguns	E7	
Conflitos de interesse com alguns	E7	
Não é boa com todos	E8	

Fonte: dados da pesquisa.

O relato do entrevistado E8 demonstra a ambiguidade vivenciada nos relacionamentos no interior da organização com seus subordinados, pode se referir a um possível assédio ascendente, quando o subordinado assedia o chefe por não aceitar sua liderança (HIRIGOYEN, 2006).

 Não é boa com todos eles. Eu tenho dificuldades com duas pessoas. Eles rejeitam algumas ordens porque um já manifestou que não aceita minha chefia, que preferia ser desvinculado e ser vinculado ao outro departamento, então a gente está num debate contínuo em relação a isso.
E8

Já as condições de trabalho na instituição são consideradas boas pela maioria dos entrevistados (6 deles: E1, E3, E4, E6, E7, E8); os aspectos ruins foram tratados por três dos entrevistados (E2, E5, E9), o que demonstra que, apesar dos fatos de assédio vivenciado pelos entrevistados, as condições de trabalho são avaliadas pela maioria em saldo positivo.

Tabela 18 – Condições de trabalho, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Aspectos bons	E1, E3, E4, E6, E7, E8	6
Boas	E1, E6	
Excelentes	E4, E8	
Não tenho do que reclamar	E1, E7	
Acesso a computadores e telefones	E1	
Reclamação quanto ao local de trabalho	E3	
Falta de privacidade	E3	
Sempre fui bem atendido	E7	
Informatizado mas sem pessoal qualificado	E4	
Aspectos ruins	E2, E5, E9	3
Não são boas	E2, E5	
Não há treinamento, investimento, reciclagem	E2	
Não se consegue comprar no serviço público	E2	
Sempre faltando alguma coisa	E2	
Não são transparentes	E5	
Não somos atendidos	E5	
Não oferecem suporte	E9	
Trabalhamos no sufoco	E9	

Fonte: dados da pesquisa.

Dentre os insatisfeitos, destaca-se o relato do entrevistado E9 que espelha o isolamento e a solidão que pode facilitar a ocorrência do assédio (HIRIGOYEN, 2006):

Eu acho o seguinte: a escola, especificamente no setor onde eu estou, não tem fornecido um aporte legal pra gente trabalhar. A gente tem que trabalhar sempre no sufoco, sempre procurando por próprios meios, pelas próprias mãos, resolver a situação do setor. Porque eles não dão um aporte legal pra gente. E9

Desse modo, o fato de a instituição dar suporte a alguns setores e deixar outros de lado pode ser um sintoma de assédio moral, pois deixar o servidor sem instrumentos de trabalho ou tentar bloqueá-lo pode caracterizar assédio.

Um interessante relato veio do entrevistado E4, que afirma que a instituição oferece boas condições, mas os servidores não sabem como utilizá-las:

(...) nós temos muitos computadores para poucas pessoas que sabem utilizá-los - então a maioria passa o tempo na internet, passa o tempo jogando, não sabe... há um retrabalho, a ferramenta poderia ser usada para benefício, né. E4

Esse relato sugere que alguns servidores (subordinados) não possuem a habilidade técnica exigida para a realização do trabalho ou que, sendo vítimas de assédio,

perdem sua motivação para trabalhar e continuam no serviço visando colher os frutos futuros. Ambos os casos podem levar ao desenvolvimento e crescimento de atitudes hostis no interior do CEFET-MG.

4.4 As atitudes hostis no CEFET-MG

Os métodos utilizados para assediar moralmente uma pessoa são chamados por Hirigoyen (2006) de atitudes hostis e abrangem a deterioração intencional das condições de trabalho, o isolamento e a recusa de comunicação, o atentado contra a dignidade, a violência verbal, física ou até mesmo sexual. As atitudes hostis foram separadas nessas categorias e os entrevistados teceram considerações sobre cada uma delas.

4.4.1 Deterioração das condições de trabalho NO CEFET-MG

Como deterioração das condições de trabalho, pode-se considerar a retirada da autonomia da vítima pelo assediador, a não transmissão de informações importantes, críticas injustas ao seu trabalho ou atribuição de erros imaginários, a retirada de seus instrumentos de trabalho, a atribuição de tarefas superiores ou inferiores à sua competência, pressões, falta de acesso a promoções, a atribuição de trabalhos perigosos à vítima ou que coloquem sua saúde em risco, a indução da vítima ao erro, dentre outros (HIRIGOYEN, 2006). Hirigoyen (2006) afirma que, nas agressões nas quais um superior hierárquico esmaga seus subordinados, muitas vezes existe um chefe querendo valorizar-se. Para compensar sua fragilidade, esse chefe prolonga os horários, sobrecarrega os funcionários de trabalhos ditos urgentes, faz exigências descabidas.

Questionados sobre terem sido acusados de cometer erros imaginários, cinco entrevistados (E1, E3, E4, E5, E8) afirmaram já terem passado por situações nas quais a chefia os culpava por erros ou os acusava de sabotagem. (TAB. 19)

Tabela 19 – Comportamento de assédio – erro imaginário, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E1, E3, E4, E5, E8	5
Comentavam	E1	
Culpam o lado mais fraco	E3	
Acusavam de sabotagem	E4	
Tenho que ficar provando	E5	
Ele falava que eu fazia errado, mas eu não fazia	E8	
Não/não percebido	E2, E6, E7, E9	4

Fonte: dados da pesquisa.

Observem-se os relatos de dois dos entrevistados que passaram por tais situações:

Ele começou a espalhar o boato que todos os problemas que ocorriam no campus II eram uma sabotagem minha, eu expliquei o que eu tinha feito e eles falaram que todo problema era eu que tinha causado e o objetivo meu era que todo problema que não tivesse solução eu que ia solucionar. Aí foi um azar do destino eu ter arrumado a coisa num momento que ele tava criando uma história sobre mim. E4

Ele falava que eu fazia errado, mas eu não fazia. E8

Isso pode se dar pelo fato da chefia assediadora temer perder o poder ou querer afastar um servidor do setor, acusando-o de erros que não existem. Como é sabido que, no assédio moral, o objetivo é livrar-se de uma pessoa incômoda, essa pode ser uma das técnicas utilizadas para conseguir afastar o trabalhador alvo do assédio.

Questionados sobre a existência de pessoas que tentam bloquear o andamento de seus trabalhos, cinco entrevistados (E1, E3, E4, E5, E8) informaram a existência desse tipo de atitude hostil na instituição (TAB. 20).

Tabela 20 – Comportamento de assédio – bloqueio dos trabalhos, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E1, E3, E4, E5, E8	5
Tenta atrapalhar	E1	
Achava que eu estava num cargo muito alto	E1	
Ciúmes	E1	
Jogo de empurra	E3	
Coloca obstáculo	E3	
Pede requisitos impossíveis	E4	
Protelar o serviço	E4	
Pedidos sem resposta	E5	
A gente pede pra realizar e eles recusam	E8	
Não/não percebido	E2, E6, E7, E9	4
Não intencionalmente	E2	

Fonte: dados da pesquisa.

Alguns afirmaram que pessoas tentam atrapalhar, que protelam o serviço, colocam obstáculos, não respondem aos pedidos ou simplesmente se recusam a atendê-los, como relatado por E4 e E5:

O chefe fez um requisito de tantos itens a serem preenchidos que é uma coisa quase impossível de ser preenchida. Aí eu vi que ele tava protelando o serviço. Demorou 100 dias pra isso acontecer. E4

Já, aqui no CEFET, tudo é bloqueado, nossa! A gente...é esse tal do sem resposta. A gente manda e a gente não tem resposta. A gente liga e eles falam assim: a gente está olhando, você está com muita pressa. Aí a gente vai e dá mais um tempinho: como que eu vou dar um prazo se não tem? Aí você vai lá: ah você já está me perturbando e eu não vou conseguir fazer o que você quer. Acontece demais, eu dei 15 dias pra ela e ela achou que eu tava apertando, aí eu vou dar um mês porque eu tenho que deduzir, ela não me dá uma resposta. Aí passou um mês e ela falou assim: agora foi tarde demais, você demorou demais. Fica assim, incrível. E5

Essas tentativas de atrapalhar ou bloquear os serviços de outros, unidas a outras atitudes hostis são características do assédio moral na instituição.

Quando perguntados sobre a ocorrência de casos nos quais o chefe enviou carta de advertência para o servidor, sete entrevistados informaram nunca ter ouvido falar de uma situação dessas (E1, E2, E3, E5, E6, E7, E9) e apenas dois (E4, E8) informaram já terem visto isso ocorrer. (TAB. 21)

Tabela 21 – Comportamento de assédio – cartas de advertência, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E4, E8	2
Só vi uma vez e foi comigo	E4	
Eu assinei	E4	
Me pressionava	E4	
Eu cumpria ordens da direção	E4	
A maioria é com razão	E8	
Não/ Não percebido	E1, E2, E3, E5, E6, E7, E9	7
Já ouvi falar	E2	

Fonte: dados da pesquisa.

O entrevistado E4 relatou que, em 20 anos de serviço, só viu acontecer uma única vez, e justamente com ele próprio:

Eu só vi isso uma vez e foi comigo. O chefe me advertiu por escrito. Nunca vi isso aqui no CEFET. Eu sempre vi o chefe falar mal do funcionário pra outro diretor, mas nada oficializado, nada por escrito. E4

A fala desse entrevistado mostra que, na instituição, os chefes não costumam mandar cartas de advertência para o servidor, mas falam dele pelas costas a outras pessoas. Souza (2011) afirma que isso se deve ao fato de o assediador ser precavido e não deixar rastros de suas ações sobre seus funcionários, sendo raro ele escrever um memorando ou *e-mail* comprometedor. O chefe assediador sempre se esconde atrás de gestos, risinhos e dissimulação, dificultando ao funcionário a aquisição de provas concretas do assédio sofrido (SOUZA, 2011).

Ao serem perguntados sobre situações em que o chefe impõe ao servidor horários injustificados, cinco entrevistados (E2, E3, E6, E7, E9) informaram não ter passado por isso, enquanto quatro deles (E1, E4, E5, E8) afirmaram que isso acontece por imposição do chefe, que já foram chamados fora do expediente. (TAB. 22)

Tabela 22 – Comportamento de assédio – horários injustificados, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E1, E4, E5, E8	4
Imposição	E1	
Chamada fora do horário de serviço	E5	
Chefe quer que funcionário trabalhe sábado, domingo	E4	
Para impedir de estudar	E8	
Não/não percebido	E2, E3, E6, E7, E9	5

Fonte: dados da pesquisa.

Eles informaram também que alguns chefes querem que o funcionário trabalhe em dias de sábado e domingo ou em jornadas que desrespeitam a legislação:

Já vi acontecer chefe que quer que o funcionário trabalhe sábado, domingo, que o funcionário não se dedica à instituição, que ele não é comprometido, só que ela esquece que ela ganha uma gratificação a mais, um salário de quinhentos e poucos reais, ele não ganha nada. E4

Às vezes, pede, né? Me chamaram de manhã pra uma reunião depois eu tinha que voltar. Então eu já fiquei aqui doze horas. E o pessoal fala: eu não pedi, é a necessidade do serviço. E5

O entrevistado E2, por sua vez, relata já ter trabalho até de madrugada, por exigência da chefia:

Comigo, várias vezes. No meu setor, infelizmente, quando eu entrei aqui eu trabalhava de uma às dez, eu já saí daqui às três, quatro horas da manhã foi inúmeras vezes. E2

A “necessidade do serviço”, citada por E5 pode estar atrelada à sobrecarga de trabalho. Quanto à atitude hostil a ela relacionada, a maioria dos entrevistados (6 deles: E1, E2, E4, E5, E6, E9) revelou existir, enquanto três deles (E3, E7, E8) afirmaram não existir ou não perceber o fato.

Tabela 23 – Comportamento de assédio – sobrecarga de trabalho, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E1, E2, E4, E5, E6, E9	6
Tive um princípio de AVC	E1	
Trabalhava sábado e domingo	E1	
Era estressante	E1	
Olho tremia	E1	
Trabalhava de 13:00 às 22:00	E2	
Questões pessoais	E4	
Falam que é só você	E5	
Trabalha só um no setor onde trabalhavam quatro	E9	
Não/não percebido	E3, E7, E8	3

Fonte: dados da pesquisa.

Dos que relatam já ter passado por situações de sobrecarga de trabalho, os entrevistados E3 e E4 afirmaram que o fato ocorre por questões pessoais com a chefia, como fica claro nos seguintes relatos:

Parece assim, a impressão que eu tenho, ou eles te anulam, deixam você isolado, não tem capacidade, ou quando você consegue mostrar que tem capacidade parece que te enchem e falam que é só você. Aí tem os dois lados que eu acho negativo, sobrecarrega. E5

Bom, comigo nunca aconteceu. Mas há setores aqui no *campus* II onde um funcionário tem uma demanda demais enquanto outros não têm nada. São questões pessoais: o chefe não gosta de fulano então ele sobrecarrega um em detrimento do outro. E4

O entrevistado E1 afirma ter sido tão grave a situação de sobrecarga pela qual passou que teve um “princípio” de AVC, ou seja, um acidente vascular cerebral:

Eu andava muito estressado. Eu tinha que dar conta, naquela época, de vários processos, eu tive um princípio de AVC por isso. Tomando banho, na minha casa, antes de pegar o avião, eu fiquei com meu lábio todo paralisado, comecei a falar enrolado – tava embaixo do chuveiro. Eu trabalhava sábado, domingo, direto. Ficava prestando contas... Então era estressante. Meu olho ficava tremendo. E1

Percebe-se, nesse relato, que o excesso de trabalho, assim como as pressões e exigências desordenadas desencadeiam e agravam os problemas de saúde física e mental do trabalhador. E2 também mencionou sua carga horária diária de 8 horas, o que não faz parte do acordo interno de jornada diária de 6 horas.

Perguntados sobre a ocorrência de casos onde o chefe pede trabalhos urgentes sem necessidade aparente, cinco entrevistados (E1, E2, E4, E5, E6) afirmaram já terem passado pela situação, enquanto quatro (E3, E7, E8, E9) não vivenciaram essa situação ou não a perceberam.

Tabela 24 – Comportamento de assédio – trabalhos urgentes sem necessidade, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E1, E2, E4, E5, E6	5
Inventa um serviço	E1	
Chefes despreparados	E4	
Chefe não quis fazer antes	E5	
Para fazer pressão	E6	
Não/não percebido	E3, E7, E8, E9	4

Fonte: dados da pesquisa.

O relato do entrevistado E4 indica a ocorrência dessa situação na instituição, a qual tem suas origens, na opinião dele, no despreparo dos chefes:

Isso é normal aqui pelo fato de muitos chefes serem despreparados para serem chefes. Então, às vezes, ele pede um documento, mas ele não sabe o porquê dele estar pedindo. Aí você providencia o mais rápido possível, coloca na mesa dele e aquilo fica uma semana lá. E4

Essa fala vai ao encontro do relatado por Prata (2008) que afirma que, no serviço público, é muito comum a existência de chefes incompetentes e com desvio de caráter que alcançaram sua posição por meio de “bajulação” e “pistolão”. Por esse motivo, a presença de alguém mais competente ou que questione suas atitudes pode desencadear atos de perseguição. A entrevistada E6 afirma que esse comportamento era usado pelo seu chefe para fazer pressão:

Já, era por pressão. “Eu quero isso aqui e você tem que fazer dentro do seu horário”. Era uma coisa que se eu não terminasse naquele horário podia repercutir no dia seguinte. Aí quando deu meu horário de ir embora, eu disse a ele: se você quiser, se eu não der conta de terminar, eu fico depois do horário - porque eu gosto de pegar um trabalho e revisar pra ver se tem algum erro. – “Não, eu quero que você saia exatamente no seu horário.” Eu fui embora. Aí eu cheguei no outro dia, nesse dia eu até chorei de raiva. Ele me chamou na sala dele e disse: olha que absurdo! E quando eu fui pegar e olhar, aconteceu um duplidade, eu tinha que substituir o nome dele pelo de outro professor. O único que deu problema. Aí eu fui e desabafei: Você está me cobrando uma coisa que eu não tenho culpa. Meu horário de saída é às duas horas e eu falei pra você pra eu ficar até mais tarde pra poder

fazer o trabalho com tranquilidade e fazer a revisão porque a pior coisa que tem é você entregar uma coisa com insegurança. Você sabia disso e eu também sabia, tanto que eu me propus a ficar até mais tarde. Ele também não aceitou, não admitiu que falou. E6

Para Souza (2011), o resultado do assédio é a confusão, a desmotivação e a insegurança dos funcionários para concluir o que foi solicitado pelo chefe. Sob tamanha pressão, é certo que alguma coisa ficará faltando ou sairá errada. Dessa maneira, o funcionário não consegue dar o melhor de si, pois o prazo solicitado pelo chefe é impossível de ser atingido e acabará sendo taxado de incompetente ou será obrigado a trabalhar até a madrugada.

Sobre chefes ou colegas darem instruções confusas ou imprecisas, sete entrevistados (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8) afirmaram que esse fato ocorre na instituição.

Tabela 25 – Comportamento de assédio – instruções confusas e imprecisas, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8	7
A pessoa desfaz o que foi combinado	E1	
Não é intencional	E2, E3, E4	
Por incompetência / desconhecimento	E2, E3, E4, E6	
Fala que foi um superior que pediu	E5	
Já teve muitos problemas com isso	E8	
Não	E7, E9	2

Fonte: dados da pesquisa.

Dentre os que percebem tais atitudes hostis, três acreditam que não é intencional (E2, E3, E4) e sim por desconhecimento ou incompetência da chefia, o que confirma a afirmação de Souza (2011) de que os chefes assediadores muitas vezes pedem volumes desnecessários de relatórios, controles e mapas que não atendem ao que eles querem, justamente porque eles, quase sempre, não sabem o que querem:

Não, intencional não. É incompetência mesmo. E3

Apenas dois entrevistados (E1, E8) afirmaram a intencionalidade da atitude:

...a gente acorda um tipo de serviço, de abordagem que vai fazer com o aluno, aí está acordado aquilo lá, fez uma reunião, e na mesma hora que passou a reunião a pessoa desfaz tudo. Nada daquilo que foi acordado... passa por cima... E1

Percebe-se que o assédio moral deixa a vítima cada vez mais acuada e sem conseguir esboçar alguma reação. O assediador cria situações que provocam a desqualificação e afetam a credibilidade do assediado para que, ao final, ele solicite sua saída do setor onde trabalha, já que pode lhe ser pedido para executar tarefas tanto aquém como além de suas capacidades, cada vez mais questionadas.

Quando questionados sobre o fato de terem que executar tarefas aquém de sua capacidade, seis entrevistados (E1, E2, E5, E6, E8, E9) afirmaram terem passado pela situação, enquanto três deles (E3, E4, E7) não passaram ou não a perceberam. (TAB. 26)

Tabela 26 – Comportamento de assédio – executar tarefas aquém da capacidade, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E1, E2, E5, E6, E8, E9	6
Constrangimento	E1	
Tristeza	E2	
A gente só faz isso	E5	
Sensação de ser subutilizada	E6	
Já vi há mais tempo	E9	
Não/não percebe	E3, E4, E7,	3

Fonte: dados da pesquisa.

No primeiro caso, os entrevistados relataram vivências de constrangimento, sofrimento e tristeza, além da sensação de serem subutilizados, como expressam nos relatos abaixo:

Uai, coisas que...coisas que tão aquém, como é que chama? Constrangimento, né...É um constrangimento você fazer uma coisa que você está além daquilo. E1

Ah, eu não sei, de repente a gente faz algum serviço aqui que ...que é meio triste de fazer...que não acho que está a cargo do que eu posso fazer pelo CEFET, sabe? Do que eu tenho que fazer pelo CEFET. E2

A gente executa só isso mesmo. E5

Ah, nós temos isso muito aqui na escola. Nós temos um colega nosso que tem graduação em comunicação social e eles ficam pedindo pra ele tirar xerox, é a função principal dele. Nós temos colegas aqui que têm formação em administração, em pedagogia, e ficam atendendo telefone em setor de anotar recado, programar reunião, serviço de secretária. Não desmerecendo o serviço de secretária, mas se a pessoa tem curso superior ela pode fazer uma coisa mais elaborada, de maior responsabilidade e maior complexidade. Eu vejo muitos colegas com uma formação fora de série submetidos a um ambiente onde ele vai ficar muito limitado. E8

O extremo de atitudes hostis dessa natureza é o subordinado não receber trabalho a ser feito. A esse respeito, seis entrevistados (E1, E3, E4, E5, E6, E8) disseram ter passado por essa experiência de ficar sem ocupação, quando o chefe não lhe dá nenhuma atividade, como se pode observar na TAB. 27 em que tais respostas foram sistematizadas.

Tabela 27 – Comportamento de assédio – ficar sem ocupação, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E1, E3, E4, E5, E6, E8	6
Sentiu-se agredido	E1	
Inerte	E4	
Era centralizador	E6	
É muito comum	E8	
Não/não percebe	E2, E7, E9	3

Fonte: dados da pesquisa.

Os entrevistados E4 e E8 dão interessantes relatos a esse respeito e sobre como se comportaram:

É, entrava nesse caso. Eu fiquei parado no setor uns 3 ou 4 meses sem fazer atividade alguma, totalmente inerte. Depois, esse professor foi fazer doutorado e aí eu saí. E4

Também já vi isso. No meu caso teve um período que o meu chefe não me passava nada – mas eu ia nos outros técnicos e falava: vou fazer isso com você, sentava com eles a fazia as atividades, aí ele não tinha o que fazer. É muito comum isolarem o funcionário dessa forma. param de passar tarefas, deixam ele num canto. E8

Ficar sem ocupação ou não ter o que fazer prejudica o servidor, que perde o sentido do seu trabalho (HIRIGOYEN, 2006). A chefia muitas vezes age dessa maneira para constranger o servidor e obrigá-lo a pedir transferência de setor.

De modo semelhante, a experiência de um chefe ou colega retirar seus instrumentos de trabalho (telefone, fax, computador, mesa) também foi citada por cinco dos entrevistados (E1, E2, E4, E6, E8). (TAB. 28)

Tabela 28 – Comportamento de assédio – retira seus instrumentos de trabalho, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E1, E2, E4, E6, E8	5
Setores trancados	E2, E8	
Troca de senhas	E4	
Pegou a máquina e levou	E6	
Não	E3, E5, E7, E9	4
Já vi com outros	E5	

Fonte: dados da pesquisa.

Hirigoyen (2006) salienta que esse tipo de humilhação também pode ser considerado como assédio moral. Alguns entrevistados chegaram a encontrar ambientes e equipamentos trancados e senhas trocadas, como mencionado nas falas que se seguem:

Ah, tem setores aqui que ficam trancados e só o chefe tem a chave, então você só pode usar na hora que ele tiver lá e disponibilizar isso. E2

Já vi acontecer em outros setores. Por exemplo, no (determinado setor) a chefe limita a senha de acesso dos funcionários pra que no outro dia eles não possam mais fazer as atividades que eles executavam no dia anterior. Porque ela tem uma postura de concentradora. Ela quer usar essa porcaria desse sistema, dessa senha, com o foco de manipular. Ela tem poder, ela controla - o funcionário não, ele tem que estar sempre subordinado a ela. Ela faz isso até hoje. Até hoje ela troca a senha dos funcionários sem eles saberem. E4

Já vi isso também. Passar chave na porta, trancar o armário. E8

Questionados se já passaram ou viram alguém passar por situações em que foram forçados a pedir transferência de setor ou até mesmo exoneração, seis entrevistados (E1, E2, E4, E6, E7, E8) deram resposta afirmativa.

Tabela 29 – Comportamento de assédio – forçar a pedir transferência de setor ou exoneração, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E1, E2, E4, E6, E7, E8	6
Já aconteceu	E1	
Perseguição	E2	
É comum aqui	E4	
Até pensei nisso	E6	
Ser colocado à disposição	E7	
Você tem que pedir pra sair	E8	
Não/não percebe	E3, E5, E9	3
Não era a intenção	E3	

Fonte: dados da pesquisa.

Em alguns casos relatados, a situação ficou tão grave que o servidor chegou a pensar em pedir exoneração, como mostram os seguintes depoimentos:

Ah, é uma briga, né? É uma briga mesmo de perseguição e... fica impraticável, né? Você trabalha num setor com uma pessoa, essa pessoa é o chefe, você tem um atrito com ela, você não consegue trabalhar no setor, ver a cara da pessoa todo dia, ter que relacionar, ter que perguntar, ter que conversar. E2

Já, já vi isso aqui sim. Exoneração, deixa eu lembrar, eu lembro de uma coisa semelhante. Tanto que a pessoa pediu exoneração. Não me recordo quando nem onde mas já vi esse caso aqui no CEFET. Ah, transferência de setor é a coisa mais normal que tem. E4

Transferência de setor, exoneração... Eu até pensei nisso. Eu não tinha vontade nenhuma de vir trabalhar, meu quadro foi caracterizado como depressão, eu chorava direto. Não queria e não dava conta. E6

Os entrevistados narraram que, como fica impraticável trabalhar no mesmo setor que seu assediador, a opção mais frequente é pedir transferência. O fato se dá porque os entrevistados, mesmo denunciado o assédio sofrido ao Departamento de Recursos humanos, acreditam que nenhuma providência será tomada. No entanto, numa visão ingênua do processo de assédio, a entrevistada E3 informou acreditar que não era intenção do chefe que ela mudasse de setor:

Não é o caso... Acho que a intenção da pessoa não era forçar, essa pessoa até precisava muito de mim. E3

Percebe-se, na fala da entrevistada E3, um mecanismo de defesa em que o sujeito prefere negar o ocorrido a aceitar uma situação humilhante que o faça sofrer. Nesse sentido, rememora-se a contribuição de Hirigoyen (2006) a respeito de

comportamentos nos quais o assediado não considera seu assediador culpado. Esses comportamentos estão presentes na fase de enredamento do assédio moral, quando a vítima está confusa e em dúvida sobre o que está ocorrendo.

Diante desses dados, pode-se concluir que os comportamentos de assédio que geram deterioração do ambiente de trabalho mais comuns no CEFET-MG são as instruções confusas e imprecisas dadas por chefes ou colegas, a sobrecarga de trabalho, a execução de tarefas aquém de sua capacidade e a falta de ocupação, ter seus instrumentos de trabalho retirados e ser forçado a pedir transferência de setor. Outras atitudes hostis apresentadas na literatura e questionadas junto aos entrevistados foram os atos de isolamento e recusa de comunicação.

4.4.2 Isolamento e recusa de comunicação no CEFET-MG

Também entre as atitudes hostis encontram-se os comportamentos de isolamento e de recusa de comunicação, ou seja, aqueles em que a vítima é interrompida constantemente, superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima, a comunicação com ela é unicamente por escrito, há recusa de todo contato com ela, a pessoa é colocada separada dos outros, ignoram sua presença, dirigem-se somente aos outros, proíbem os colegas de falar com a vítima, não a deixam falar com ninguém, a direção recusa qualquer pedido de entrevista, entre outros (HIRIGOYEN, 2006).

Quando os entrevistados foram perguntados quanto aos comportamentos de isolamento e recusa de comunicação, a maioria deles considerou já ter passado por situações em que foram ignorados ou isolados.

Especificamente sobre a ação de evitar contatos, foram feitas duas perguntas aos entrevistados assediados, uma no sentido de eles evitarem os outros, outra em sentido oposto, de ele perceber se outros o evitavam. Ao serem questionados se já evitaram contatos com chefes ou colegas, quatro entrevistados (E4, E5, E6, E7) informaram já terem evitado reuniões e contatos, pois consideravam que elas eram

destinadas a colocar o servidor em xeque, ridicularizá-lo ou distorcer o que dizia, como se pode observar na TAB. 30 que sintetiza as respostas dos entrevistados.

Tabela 30 – Comportamento de assédio – evitar contatos, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E4, E5, E6, E7	4
Reunião para colocar o servidor em xeque	E4	
Situação de ridicularização	E4	
Preferia faltar	E4	
Não me ouviam, distorciam o que eu falava	E5	
Para não encontrar o assediador	E6	
Eu acho que as reuniões eram sem objetivo	E7	
Não	E1, E2, E3, E8, E9	5
Solicitei reunião quando fui assediado	E8	

Fonte: dados da pesquisa.

Esse tipo de atitude hostil pode ser observado nos trechos ilustrativos das entrevistas que se seguem:

Marcava-se uma reunião pra tratar de um assunto x mas eu sabia que naquela reunião o objetivo era me colocar em xeque perante outras pessoas, aí eu não vinha na reunião, eu faltava justamente pra evitar o confronto porque o objetivo do chefe era me colocar numa situação de ridicularização perante os demais e até os demais compreenderem o que estava acontecendo eu preferia faltar ou me retrair do que me manifestar no momento. E4

Ah já. Olha, eu quis assim, eu liguei, mandei e-mail falando que eu estava disposta, gostaria de trocar ideias e tudo, mas ficou colocando assim como se não valessem nada essas ideias e quis fazer reunião aí eu parei de sugerir, não sugeri mais não. Aí quando eu fui na reunião uma vez a reunião foi colocada muito hierarquicamente e não me ouvia, e depois distorcia o que eu falava, então eu não vou mais eu reunião não. E5

Essas falas estão de acordo com Soboll (2008) segundo a qual o objetivo do assédio moral é prejudicar, excluir ou anular o trabalhador que se transformou em *persona non grata*. Observa-se que esses entrevistados sentiram-se excluídos e ignorados quando tentaram se aproximar e participar das reuniões.

O caso da entrevistada E6 é notório: ela relata evitar contatos para não encontrar com aquele que tinha sido seu assediador:

Já. Até hoje eu faço isso. Eu saí do meu setor, o prédio é colado com o outro, eu penso: tomara que eu não veja, tomara que eu não veja. Já encontrei com pessoas que têm vínculo com o setor anterior e eu evito o máximo. Não vou deixar de dar um bom dia, um oi, mas graças a Deus não vi. Uma vez de longe, mas eu estremei. E6

Dos entrevistados, cinco disseram (E1, E2, E3, E8, E9) não evitar esses encontros e um relatou (E8) que quando sofreu assédio preferiu solicitar uma reunião:

Não, eu inclusive quando me senti assediado solicitei a reunião. Engraçado eu falar isso porque eu fiz isso em todos os lugares onde eu me senti assediado, o pessoal acha que eu sou brigador, que eu sou cri-cri – é, sou chato mesmo. Porque em todos os lugares que eu tive problema eu solicitei uma reunião pra tratar o assunto e sempre convidei outra pessoa para ser testemunha. Mas tem pessoas que não querem reunir comigo não. E8

Foi também perguntado aos entrevistados se eles conheciam pessoas que evitavam sua presença. Destes, cinco entrevistados (E1, E3, E6, E7, E9) disseram não haver ou não perceber essa atitude, enquanto quatro (E2, E4, E5, E8) responderam já terem percebido essa situação.

Tabela 31 – Comportamento de assédio – ser evitado, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim / percebido	E2, E4, E5, E8	4
Sou meio polêmico	E2	
Não me cumprimenta	E4	
Vira o rosto	E4	
Despista	E4	
Receio com a minha pessoa	E4	
Sou uma pessoa crítica	E4	
Não me respondem	E5	
Não conversam comigo	E5	
Eu ia cobrar horário do colega	E8	
Não/ não percebido	E1, E3, E6, E7, E9	5

Fonte: dados da pesquisa.

Percebe-se, no depoimento da entrevistada E5, que o fato de não saber o motivo pelo qual se é assediado é causa de sofrimento. Tais condutas geram na vítima um sentimento de menosprezo, humilhação e descaso, deixando a vítima sem ao certo saber o que está acontecendo.

Ah tem, tem pessoas que evitam. Às vezes, nos setores, não me respondem o e-mail, não me ligam - eu ligo, mas colocam outra pessoa no meio, pra atender. Não conversam comigo. E eu não sei por quê. E5

Já o entrevistado E8 informou ter sido evitado quando passava por um problema de assédio, no qual a chefe o comparava a outro servidor que quase não comparecia ao serviço e que, para defender-se, decidiu colocar um fim na situação:

No [nome do setor], por exemplo, aquele outro colega que sempre era citado pela professora como um bom exemplo, num dos momentos eu falei: vamos sentar aqui com ele e vamos ver quem é o bom exemplo, chama ela pra reunião. Aí ele nunca mais voltou, pediu pra sair de lá e a professora liberou. Porque eu ia cobrar o horário dele e ia definir as tarefas. Eu já tinha avisado pra ele: ó, vamos sentar com a chefe aqui para definir seu horário de trabalho e as tarefas porque só eu estou comparecendo aqui todos os dias e eu não vou ficar trabalhando pra você mais. Aí ele falou com ela: olha, eu tenho que sair, não dá pra trabalhar com ele não. E ela ainda veio reclamar de mim que ele queria sair porque eu estava assediando ele. E8

Sobre a experiência de um chefe ou colega não cumprimentá-los ou não conversar com eles, a maioria dos entrevistados (7 deles: E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9) afirmou ter passado pela situação e três deles (E2, E3, E5) disseram que as pessoas os vêem e passam direto, denotando uma indiferença que pode refletir situações de assédio. (TAB. 32)

Tabela 32 – Comportamento de assédio – Chefe ou colega não cumprimenta ou não conversa, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim / Percebido	E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9	7
Professores e colegas	E2	
Passam direto	E2, E3, E5	3
Fico preocupado, me incomoda	E3	
Trato com respeito e naturalidade	E4	
Algumas pessoas não conseguem se relacionar	E8	
Não acontece / Não percebido	E1, E6	2
Acontece com outras pessoas	E1	

Fonte: dados da pesquisa.

Os relatos dos entrevistados E3 e E5 demonstram esse fato:

Já, com certeza. Existe entre os nossos técnico-administrativos, existe assim: olha eu não gosto de fulano, não gosto de cicrano, um fala mal do outro, passa direto, aquele ali é isso, aquele é não sei o quê, existe esse tipo sim. E3

Eu acho estranho que tem pessoas aqui que conversam e ri e tudo, mas depois passam por você e fingem que não te conhecem, é estranho. E5

Uma das entrevistadas (E3) demonstrou preocupação com o fato de não a cumprimentarem:

Se uma pessoa, um colega meu não me cumprimenta eu fico preocupada: o que que eu posso ter feito pra ele que ele não me cumprimentou? Às vezes nem é comigo, com o tempo eu vou descobrir que o problema não era eu.
E3

Essa preocupação tem apoio em Hirigoyen (2006) que afirma que, neste caso, a vítima do assédio é colocada à margem pelos colegas ou pelo superior, sem ter a possibilidade de entender os motivos pelos quais é maltratada e por isso acaba culpando-se e interrogando-se sobre suas próprias falhas na procura de soluções para o problema.

Além disso, sete dos entrevistados (E2, E3, E4, E5, E6, E7, E9) já foram ignorados por chefes ou colegas, como pode ser visualizado na Tabela 33, onde consta um resumo da vivência deles a esse respeito.

Tabela 33 – Comportamento de assédio – ser ignorados por chefes ou colegas, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E2, E3, E4, E5, E6, E7, E9	8
Não te responde	E2	
Passam direto	E3, E6, E9	3
Situação de ridicularização	E4	
Procuram só para xingar	E5	
Neguei um pedido dela	E7	
Não/não percebe	E1, E8	2
Não se referia a mim	E8	

Fonte: dados da pesquisa.

Tais comportamentos foram mencionados em diversos relatos:

Não fazem questão nenhuma de cumprimentar, de olhar, de conversar. Se você pergunta, não responde. E2

Ah tem, tem muito isso. Ignoram demais. Essas pessoas, é tão estranho, te procuram só pra te xingar. Em outros momentos, não. E5

Tem, tem muitos. O coordenador, ele ignora tanto eu quanto a estagiária – ele passa direto e nem olha pro setor. E9

O entrevistado E8 afirmou não perceber o fato com ele mesmo, mas com colegas:

Não, a minha presença não, porque não tem jeito de me ignorar não (risos). Já vi uma pessoa, uma professora afirmar na frente de três técnico-administrativos a seguinte frase: “técnico aqui não vale nada”, com outro professor, como se a gente não estivesse ali do lado. Eu ouvi isso, mas ela não estava se referindo a mim. E8

Curioso nessa fala a ideia de que o próprio entrevistado não se deixa ser ignorado, mas não houve esclarecimentos de suas estratégias nesse sentido. Por outro lado, o assédio que parte de professor em direção aos técnico-administrativos fica, mais uma vez, explícito.

Sobre ter sido transferidos de setor ou isolados, sete dos entrevistados (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8) declararam ter passado por essa experiência. (TAB. 34)

Tabela 34 – Comportamento de assédio – ser isolado ou transferido de setor, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8	7
Constrangimento	E1	
Tem vários casos aqui	E2	
Servidor x professor	E3	
Trancafiado, cumprindo horário	E4	
Escolhem as pessoas	E5	
Acabou acontecendo	E6	
Pra não perturbar	E8	
Não	E7, E9	2

Fonte: dados da pesquisa.

As respostas dos entrevistados sugerem que a chefia transfere o servidor de setor quando este demonstra capacidade e liderança, o que remete ao medo e à inveja, sentimentos comuns a assediadores, conforme afirma Hirigoyen (2006). Observem-se os relatos:

Ah, é sempre aquela coisa de servidor e professor, técnico e professor. Se você começa a demonstrar, já vi pessoa que tem capacidade, começa a demonstrar e começa a querer alterar um pouco o ritmo, apresentar um projeto bacana, um outro modo de fazer aquilo, e talvez por orgulho, ou sei

lá o que, vai saber do ser humano, ele acaba isolando aquela pessoa pra ela não realçar, não aparecer, isola. E3

Sim, também. Quando o cara começa a mobilizar o setor e o chefe percebe que ele vai perder o controle dos funcionários que estão ali, ele quer ter punho de aço e vê que o outro se torna liderança ele fala: ô meu amigo, vai trabalhar em outro setor - pra não perturbar. E8

Alguns entrevistados relataram vivências de constrangimento ao serem transferidos:

Pra mim é um constrangimento... quando você sai de um setor e vem pra cá, né? E1

Passava parte da semana toda à toa, trancafiado num cubiculozinho de divisória, sabe, numa salinha pequeninha, eu ficava dias e dias sem fazer absolutamente nada. Eu vinha simplesmente cumprir meu horário de trabalho. E4

Esses processos de remoção parecem ser comuns na instituição, como observado no estudo desenvolvido por Lage (2011), que mostra como tais mudanças mexem com a identidade do servidor e findam em angústia e sofrimento. Assim como no referido estudo, apurou-se também na presente pesquisa que, nesses casos, a transferência não é uma oportunidade de crescimento profissional, e sim, um castigo causado pela ocorrência do assédio.

Quanto ao isolamento, a entrevistada E5 declarou que uma servidora foi isolada porque, se ficasse no setor, poderia prejudicar a chefia, o que reflete os jogos políticos que o assédio moral corporifica:

Fazem isso. Escolhem direitinho as pessoas. Quem não pode, pelo jeito da pessoa, já vão isolando. Essa colega que não pode trabalhar aqui foi isolada porque sabem que se ela chegar, eles vão ter que responder muita coisa, não pode entrar por causa disso. E5

Questionados sobre a experiência de serem proibidos de se relacionar ou dos colegas terem sido proibidos de se relacionar com o entrevistado, a maioria (7 deles: E2, E3, E5, E6, E7, E8, E9) não passou pela situação ou não percebeu o fato. Dois entrevistados (E1, E4) responderam afirmativamente. (TAB. 35)

Tabela 35 – Comportamento de assédio – chefe proibir relacionamentos, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E1, E4	2
Não sair com uma pessoa	E1	
Não tomar café	E1	
Não ir a festas	E4	
Não/não percebido	E2, E3, E5, E6, E7, E8, E9	7

Fonte: dados da pesquisa.

Os relatos de E1 e E4 exemplificam essas atitudes hostis menos comuns no CEFET-MG:

Fala pra não sair com a pessoa, não ter relacionamento, não tomar uma café. E1

Há um setor aqui onde a chefe detém o controle total sobre os subordinados. Comigo, nunca aconteceu de chefe me pedir para me ausentar de qualquer evento, eu sempre ignorei totalmente. Mas essa servidora, ela mantém um controle sobre o funcionário, que numa festa de final de ano ela proibiu as estagiárias de dançarem, e proibiu o funcionário de ir à festa porque o setor deveria ficar aberto. Sendo que era ponto facultativo e não teria expediente, né, mas ela, detendo o controle sobre eles colocou até horário para eles irem na festa e retornar. São cenas que existem ainda, dentro da instituição. E4

Esses relatos indicam que as chefias envolvidas buscavam manter um controle sobre seus funcionários maior que seu cargo admitia, num claro abuso de poder. Isso corrobora Hirigoyen (2006) a respeito de que, para o assediador, é mais prático isolar progressivamente a pessoa de quem se quer livrar; para tanto, ele fixa regras e impede os colegas de falar com a vítima, bloqueia seu acesso a certos dados do computador e não permite o repasse de ligações telefônicas, dentre outras possíveis ações que alimentam o individualismo no interior da organização (HIRIGOYEN, 2006).

Desse modo, a respeito desse tipo de atitude hostil, ou seja, o isolamento e a recusa de comunicação, as ações mais comuns no CEFET-MG na opinião dos entrevistados são: o chefe ou colega não cumprimentar ou não conversar, ser ignorado por chefes ou colegas, e ser isolado ou transferido de setor. O terceiro tipo de atitudes hostis apresentado na literatura e questionado junto aos entrevistados versaram sobre possíveis atentados contra sua dignidade.

4.4.3 Atentado contra a dignidade no CEFET-MG

Os atentados contra a dignidade de uma pessoa fazem parte das atitudes hostis caracterizadoras do assédio moral. Dentre eles, pode-se destacar a utilização de insinuações desdenhosas para qualificar uma pessoa, gestos de desprezo diante dela, o descrédito diante de outrem, a propagação de rumores a seu respeito, atribuição de problemas psicológicos, zombarias de suas características, impicâncias com suas convicções, responsabilidade por tarefas humilhantes, dentre outros (HIRIGOYEN, 2006).

Sobre o comportamento de o chefe falar mal do servidor em público, quatro entrevistados (E3, E4, E5, E8) já viveram essa situação ou presenciaram o fato relativo a um terceiro servidor. (TAB. 36)

Tabela 36 – Comportamento de assédio – chefe falar mal do servidor em público, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E3, E4, E5, E8	4
Soltava boatos	E4	
Falam pelas costas	E5	
Pelos corredores da escola	E8	
Não/não percebe	E1, E2, E6, E7, E9	6

Fonte: dados da pesquisa.

Entre suas vivências de desdém para com os sujeitos, destacam-se os seguintes relatos:

Ah tem, falam mal, falam mal quando a pessoa não está. Às vezes marcam uma reunião e falam de fulano. Aí fica fácil, né? A pessoa não está aqui. E a gente vai falar: mas a pessoa não está aqui. E eles falam: não... a gente só está debatendo. E5

Ah, eles com frequência estão falando muito mal de mim pelos corredores da escola. E8

Note-se que as “fofocas” são assumidas no relato do entrevistado E5 como “um debate”, ou seja, são elas revestidas de um tom acadêmico peculiar e legitimadas no interior de qualquer instituição de ensino.

Assim, fazer circular comentários jocosos, maldades e calúnias sobre um servidor também acontece no interior da instituição, o que foi relatado por três entrevistados (E1, E4, E8) que afirmaram ter passado pela situação e narraram experiências em que foram xingados e acusados. (TAB. 37)

Tabela 37 – Comportamento de assédio – chefe ou colega que faz circular maldades e calúnias sobre o servidor, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E1, E4, E8	3
Colega não conversava com ele	E4	
Rádio peão	E8	
Não/não percebe	E2, E3, E5, E6, E7, E9	6
Foi chamada de retardada	E5	

Fonte: dados da pesquisa.

Dentre os relatos, observa-se o incentivo da chefia para desmoralizar o servidor frente a um outro que estava entrando no setor:

Eu já vi alguns casos né, o meu caso, que ele fazia isso principalmente com os estagiários, gostava de inflamar. Teve um funcionário terceirizado que veio da fundação trabalhar lá (...). No início ele não conversava comigo. Mantinha maior distância. Depois, com o passar do tempo, ele virou pra mim e falou assim: nossa, eles falaram tão mal de você... E4

Além disso, o relato de E8 esclarece como as pessoas são ofendidas (“ladrão”) e discriminadas (“homossexuais”) sem chance de se defenderem ou se posicionarem conforme seus gostos e orientações:

Já, já vi. O mais triste que eu vejo aqui é quando as pessoas, no corredor, fazem acusações a outra, sem a outra ter a capacidade de se defender. Então e já ouvi várias pessoas serem chamadas de ladrão, já vi várias pessoas serem chamadas de homossexuais, já vi várias pessoas sendo acusadas de assédio moral e de outras tantas coisas, mas as pessoas que fazem essas acusações nunca registram. Eu acho que uma das piores coisas que acontecem dentro do CEFET é essa rádio peão, que as pessoas chamam pra disseminar boatos, alguns até com fundamento, outros sem fundamento nenhum, de uma forma tal que a pessoa nunca pode se defender. É muito triste isso. E8

Os relatos dos entrevistados estão de acordo com a afirmação de Leymann (1996), que diz que a propagação de boatos sobre a vítima é uma atividade de assédio com a intenção de desacreditá-la ou impedi-la de manter sua reputação pessoal ou no trabalho. Assim, a vítima se torna desacreditada e mal vista, sem ter como se defender. Desse modo, é possível que tais indivíduos desenvolvam estratégias de defesa, como umas das entrevistadas que, num primeiro momento, respondeu negativamente à pergunta, mas, em seguida, narrou um fato ocorrido com ela:

Eu lembrei de outra situação. Eu fiquei sabendo que eu fui chamada de retardada. E5

Esse vai e vem de opinião, mais uma vez, concretiza um mecanismo de defesa adotado pela entrevistada, ou seja, primeiro ela nega, se protege, porém depois relato o fato.

De modo semelhante às calúnias, a ocorrência de circulação de boatos de problemas mentais ou familiares pela chefia não foi rememorada por sete dos entrevistados (E1, E2, E3, E4, E7, E9), os quais afirmaram nunca ter passado ou presenciado a situação. (TAB. 38)

Tabela 38 – Comportamento de assédio – chefe ou colega que faz circular boatos de que o servidor tem problema mental ou familiar, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Não/não percebido	E1, E2, E3, E4, E7, E9	6
Simulou problema mental	E4	
Sim	E5, E6, E8	3
Fazem boatos	E8	
Chamada de retardada	E5	

Fonte: dados da pesquisa.

Um dos entrevistados (E4) informou uma estratégia de defesa adotada por ele quando se sentiu pressionado pela chefia, isto é, ele simulou ter uma doença mental para verificar a efetividade dos modos de controle desenvolvidos pela chefia:

(...) eu nunca tive isso não, chefe falar que estava com problema não. Eu simulei problema mental pra deixar o chefe numa situação constrangedora. Então quando eu tava sob pressão (...) eu arrumei uns comprimidos, um remédio de tarja preta e coloquei em cima do computador lá e coloquei horário de tomar escrito na caixa, sabe? E deixei lá... mas eu sabia, era intencional, porque o ambiente lá é todo monitorado por câmeras e tanto eu quanto o estagiário que trabalhávamos à noite percebíamos que o chefe ficava sabendo de algumas coisas que nós estávamos fazendo. O que que nós fizemos? Começamos a monitorar se ele monitorava as câmeras. E4

Uma das entrevistadas já mencionadas (E5), que num primeiro momento afirmou não passar pela situação, narrou que o chefe fez circular o boato de que ela tinha problema mental:

Não, só tem essa do mental, que fala que eu sou retardada. E5

Assim, admitir que se passa ou se passou por uma situação delicada como o assédio não é simples e, muitas vezes, o sujeito prefere fingir que está tudo bem, já que as chances de defesa ou de esclarecimento acerca da situação não ocorrem ou implicam em desgaste maior:

As pessoas aqui fazem boatos, destroem a reputação de uma pessoa e a pessoa não tem nem a oportunidade de se defender. E8

Desse modo, situações constrangedoras ou humilhantes realizadas pela chefia são mais frequentes e cinco dos entrevistados (E1, E2, E5, E6, E8) afirmaram ter passado por esse tipo de situação. (TAB. 39)

Tabela 39 – Comportamento de assédio – chefe ou colega que expõe o servidor a situação constrangedora ou humilhante, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E1, E2, E5, E6, E8	5
Questões políticas	E1	
Ficar na geladeira	E1	
Pagar sentença/pena	E1	
Foi chamado de incompetente	E2	
Foi alvo de risadas	E2	
Foi comparado	E8	
Não/não percebido	E3, E4, E7, E9	4

Fonte: dados da pesquisa.

Note-se que os entrevistados narraram episódios em que foram alvo de risadas, comparações, xingamentos e, até mesmo, punições:

Eu tive um colega que me colocou numa situação constrangedora, não humilhante. Por causa disso, por causa desse colega, eu tive que vir pra cá e pagar minha sentença. Pagar minha pena. Bom...foi chato, né? Porque você sai de um nível, você vem pra cá e fica isolado, pra você ver, eu fiquei na geladeira. Eu vim pra pagar minha pena e estou pagando, e estou aqui pra construir minha imagem de novo. Estou saindo disso. Tá acabando. E1

Ah, eu fui chamado de incompetente na frente de um monte de gente... não era nem do CEFET, gente de fora. E foi uma coisa que não foi culpa minha. Pelo fato de ter tanta gente de fora e todo mundo ficar dando aquela risadinha sabe? Qui,qui,qui, ficar rindo assim, acho que contribuiu pra eu ter a reação que eu tive. Talvez se estivesse só a pessoa, estava acompanhado até do diretor do CEFET na época, e tal, talvez eu ficaria meio pastel, tipo "não tô acreditando que ele tá falando assim", mas a reação, graças a Deus, foi na hora. E2

Diante desses achados, os atentados contra a dignidade dos entrevistados parecem ser frequentes na instituição, predominando situações de exposição do servidor de modo constrangedor ou humilhante. O último tipo de atitudes hostis apresentado na literatura e questionado junto aos entrevistados tratam da violência física e simbólica que pode ocorrer no ambiente de trabalho.

4.4.4 Violência no CEFET-MG

Também são características de assédio moral as atitudes hostis de violência, as quais variam desde ameaças, gritos e portas fechadas na cara, até invasão da vida privada, violência física e até mesmo sexual (HIRIGOYEN, 2006).

A esse respeito, a ocorrência de agressão por parte de colegas ou da chefia foi mencionada por quatro dos entrevistados (E4, E5, E6, E9) que consideraram ter passado pela situação.

Tabela 40– Comportamento de assédio – agressão por colegas ou pela chefia, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E4, E5, E6, E8	4
Verbalmente	E5	
Fala que eu já fiz coisas graves	E5	
Fisicamente não	E9	
Agressão por colegas	E9	
Não/não percebido	E1, E2, E3, E7, E9	5

Fonte: dados da pesquisa.

Os relatos abaixo indicam episódios de ameaças e agressões verbais.

Tem, agride, fala... Não agredir fisicamente, mas verbalmente, falando que a gente não entende nada, isso aí...Ah...falando assim que eu tenho alguns problemas que eu já fiz, graves, fala assim, às vezes já ligou pra mim ou às vezes pessoalmente mesmo: você fica quieta porque sou eu que estou te salvando, você fez muita coisa grave aqui no CEFET, você não rodou porque eu estou aqui. E5

Fisicamente nunca, mas com alguma frequência eu sofro algumas agressões dos colegas. E8

Os impactos e prejuízos à saúde em virtude desses comportamentos por parte de colegas ou chefes foram relatados por cinco dos entrevistados (E3, E4, E5, E6, E8). (TAB. 41)

Tabela 41 – Comportamento de assédio – chefe ou colega que prejudica a saúde física do servidor, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E3, E4, E5, E6, E8	5
Aconteceu comigo	E3	
Senti raiva	E4	
Foi o ambiente de trabalho	E6	
Já vi colegas doentes	E8	
Sintomas físicos	E4, E5, E8	
Mal-estar	E4, E5, E8	
Coração batia alto	E5	
Ficava tonta	E5	
TOC	E5	
Princípio de pânico	E5	
Dor de cabeça	E8	
Náusea	E8	
Não	E1, E2, E7, E9	4

Fonte: dados da pesquisa.

Segundo Hirigoyen (2006), o assédio moral pode resultar tanto em sintomas psicossomáticos quanto psicológicos e trazer graves consequências para as vítimas. Os sintomas descritos pelos entrevistados corroboram essa perspectiva que diz que os sintomas são, no início, parecidos com os do estresse, isto é, cansaço, nervosismo, distúrbios do sono, enxaquecas, distúrbios digestivos, dores na coluna. Se o assédio moral se prolonga por mais tempo, pode implicar várias consequências mais graves, como depressão e distúrbios psicossomáticos. Após vários meses de assédio moral, os sintomas de estresse transformam-se em um claro distúrbio psíquico, como se pode observar no relato da entrevistada E5 a respeito de como ela desenvolveu TOC, ou seja, transtorno obsessivo compulsivo.

Nesse período em 2007 quando eu vim pra cá eu fui sentindo muito mal mesmo, senti assim... eu tive um mal estar assim, meu coração batia muito alto, ficava muito tonta, eu ia no médico e não tinha nada. Eles falaram que era uma coisa assim, um princípio de pânico, estresse muito elevado. Eu me senti muito mal na época, aí o colesterol subiu, aí o médico falou: você está passando por um período muito difícil. Chorava muito, ficava muito sensível, eu ficava com medo, eu fiquei com aquele TOC: eu olhava dez vezes a porta, gás da cozinha, olhava dez vezes. Eu sempre ficava preocupada com alguma coisa que podia acontecer. E5

Outras narrativas mostram consequências semelhantes, com sintomas físicos como mal-estar, taquicardia, tonturas, dores de cabeça, náuseas, estresse e até mesmo pânico:

Acaba acontecendo porque indiretamente, de tanta raiva, de tanto mal estar você acaba adoecendo. Não tem como... E4

Não tenho tido problema com isso, mas já vi muitos colegas nossos terem muitos problemas com isso. Problema físico mesmo, de dor, de passar mal, de ter dor de cabeça sempre e sentir náusea na hora que está perto do outro cara, de querer sair de perto porque está se sentindo mal com a presença daquela outra pessoa. Já me manifestaram isso. Eu não consigo ficar na mesma sala que aquele cara, eu não consigo nem olhar pra cara dele, eu não consigo nem sentir o cheiro dele. Eram frases bem contundentes. Então eram situações que a pessoa já não suportava mais ficar perto daquela outra pessoa. E8

Os prejuízos sobre a saúde emocional derivados das ações de chefes e colegas foram lembrados por seis dos servidores entrevistados (E3, E4, E5, E6, E8, E9). (TAB. 42)

Tabela 42 – Comportamento de assédio – chefe ou colega que prejudica a saúde emocional do servidor, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E3, E4, E5, E6, E8, E9	6
Tanto físico quanto emocional	E3, E6	
Não me deixo abater	E4	
Mulheres são maiores vítimas	E4	
Não tenho reação	E5	
Estou passando por isso agora	E9	
Não	E1, E2, E7	3
Não me deixo abater	E1	

Fonte: dados da pesquisa.

Os fatos relatados contra mulheres vão ao encontro das perspectivas sobre a relação entre assédio e gênero, conforme Barreto (2003) e Hirigoyen (2006), autores que afirmam que as mulheres são vítimas mais frequentes de assédio.

Eu nunca me deixei abater emocionalmente. Mas eu conheço diversos colegas que se abatem, principalmente as mulheres são as mais vítimas desse comprometimento emocional. Os homens ainda conseguem suportar um pouco mais. E4

As condutas de violência e dominação são próprias das normas da virilidade, sendo contrárias aos cânones da feminilidade. Como sublinha Hirigoyen (2006), as mulheres são educadas para serem suaves, meigas, femininas, se submeter e não reagir de maneira violenta em situações que lhe ofereçam qualquer risco, como se pode observar no relato de E5:

Eu não consigo entender e nem responder. Eu não consigo entender onde ela quer chegar e responder, eu também não consigo não... Eu não sei ter esse tipo de reação, não consigo... E5

A respeito da ocorrência de ameaças na instituição, quatro entrevistados (E3, E4, E7, E8) disseram já ter passado ou presenciado tal situação. (TAB. 43)

Tabela 43 – Comportamento de assédio – chefe que ameaça o servidor, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E3, E4, E7, E8	4
Deve acontecer nos bastidores	E3	
“Vou tomar uma providência”	E4	
Não/não percebido	E1, E2, E5, E6, E9	5
É para aprender	E1	
Não vou levar por esse lado	E2	
Eu não acredito nela	E5	
Se aconteceu foi sutil	E6	
Nunca me submeti	E8	

Fonte: dados da pesquisa.

Os relatos selecionados que sintetizam as experiências dos entrevistados sobre ameaças versam sobre sua resistência e possíveis comportamentos a serem adotados:

Já, já sim. Nunca foi comigo mas já vi, é, se não der eu vou ter que tomar uma providência! E4

Eu tive alguns problemas nas ocasiões que tive problemas com os meus chefes, mas eu nunca me submeti às ameaças, então eu nunca tive problema com ameaça. Eu nunca me submeti a ameaça como: você pode ser mandado embora, seu concurso... você está em estágio probatório. Mas existe, já vi várias pessoas que sofreram isso daí. E8

Um dos entrevistados afirma a ocorrência de ameaças nos “bastidores” da instituição, ou seja, de modo mais resguardado ou camuflado:

Isso deve acontecer, mas só que a gente não fica sabendo. Não é à vista de todo mundo. Isso deve acontecer muito, mas... atrás dos bastidores. E3

No entanto, relatos dos entrevistados que afirmaram não terem passado ou tomado conhecimento de outro servidor que tenha sido ameaçado vão de encontro às suas respostas negativas, indicando a presença de mecanismos de defesa presentes em suas falas. Os entrevistados E1 e E5 demonstram claramente em suas falas já terem sido ameaçados, mesmo não concordando com o fato:

Não. Soa assim: você vai pra lá porque ...pra você aprender! Não é ameaça, né. E1

Não, isso eu não tenho sofrido não. Tem essa ameaça, que eles falam comigo que eu fiz uma coisa muito grave no CEFET que pode dar muitos problemas graves pra mim. É uma ameaça porque, dependendo da gravidade né? Mas eu estou pensando: eu não fiz nada grave e também não tem prova, mas se eu acreditasse aí poderia ter alguma coisa, é porque eu não acredito. Talvez porque eu sou mais madura, eu já não sou nova assim, se fosse meu primeiro setor talvez eu ia ter caído. E5

Já os entrevistados E2 e E6 demonstram um processo de racionalização, já que eles preferem não entender o ocorrido como uma ameaça propriamente dita:

Ah...eu...Sei lá, é complicado falar um negócio desses, mas (pausa de dois segundos) eu não vou levar por esse lado. E2

Ameaça? Não, se aconteceu foi de uma forma bem sutil. E6

Um entrevistado respondeu negativamente à questão de modo muito objetivo:

Não. E9

Diante do modo lacônico como foi dada a resposta e a própria postura do sujeito, permanece a dúvida se ele não foi ameaçado ou se não queria falar sobre o assunto.

Assim, as ações de violência no CEFET-MG são variadas e frequentes, predominando, na visão dos entrevistados, as com consequências em sua saúde física e emocional. Visando tais consequências, foram realizadas perguntas específicas, cujo conteúdo está sistematizado no item seguinte.

4.5 Consequências do assédio no CEFET-MG

As consequências do assédio moral vão desde sintomas psicossomáticos até depressão e tentativas de suicídio, dependendo da duração e da intensidade do processo. Ao contrário de outras formas de sofrimento no trabalho, nas quais a pessoa consegue recuperar o estado normal, o assédio moral deixa uma desestabilização permanente, com sequelas que podem evoluir do estresse pós-traumático à vergonha recorrente, podendo causar transformações na personalidade

da vítima. Mesmo afastada do agressor, a vítima conserva uma cicatriz psicológica que a torna frágil (HIRIGOYEN, 2006).

Quando perguntados sobre as consequências pessoais derivadas do assédio moral, os entrevistados relataram consequências pessoais no seu cotidiano e na família, problemas emocionais e físicos e, menos frequentemente, consequências no trabalho, como tratados por Hirigoyen (2006). Observem-se as respostas sintetizadas na TAB. 44:

Tabela 44 – Consequências do assédio – consequências pessoais, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Consequências pessoais	E1, E5, E6, E7	4
Afeta os estudos	E5, E6	
Queda do padrão de vida	E1	
Afetou a família	E6	
Afetou o relacionamento	E6	
Afeta no dia a dia	E6	
Interfere na qualidade de vida	E7	
Problemas emocionais	E3, E4, E8, E9	4
Mágoa guardada	E3	
Busca por mecanismos de fuga	E4	
Tristeza	E8	
Frustração	E8	
Desgaste	E9	
Problemas físicos	E3, E4, E5, E9	4
Nervosismo	E4, E9	
Mal-estar	E3	
Adoeci	E5	
Consequências profissionais	E2, E5	2
Mudar de campus	E2	
Não cresci muito	E5	

Fonte: dados da pesquisa.

Os problemas de saúde foram relatados por cinco entrevistados (E3, E4, E5, E8, E9) e podem ser observados em relatos como os que se seguem:

Essa pessoa, do primeiro assédio que eu contei, até hoje quando ela passa, e ela passa diariamente na minha porta na hora de chegar, eu... me dá um mal-estar. A princípio, nos primeiros meses, eu fazia curva pra não encontrar com ela, eu fazia uma curva enorme, lá na outra ponta, pra não encontrar, pra que eu não visse a pessoa. Até hoje quando eu ouço a voz dela eu...eu não chego a dizer que eu tô passando mal, mas me dá um mal estar, assim, me incomoda. E3

Eu já tive problemas de saúde, é...pessoais...ficar nervoso, fico um pouco estressado, você percebe que as coisas não estão bem. Aí eu busco meus mecanismos de fuga, eu vou tentar esquecer aquilo, tentar anular, arrumar outra atividade pra eu ignorar aquela atividade. E4

Outros problemas pessoais também tratados pelos entrevistados foram a queda na qualidade e no padrão de vida, o fato do assédio afetar a família, os estudos, os relacionamentos e o seu dia a dia:

Padrão de vida. Quando você está num nível que você tem cargo de confiança, é lógico que você tem um salário melhor. Quando você sai disso, você muda seu padrão de vida. Isso é uma cadeia tipo um dominó. E1

Isso afeta a família da gente, afeta o relacionamento, afeta o relacionamento assim...afetou meus estudos, até hoje tem afetado o rendimento, a concentração, a disposição que antes deu tinha de pegar um texto e ler, hoje eu não tenho. Afeta até mesmo no dia a dia. Quando a pessoa está com depressão ela é mal vista pelos colegas, até mesmo pelos familiares. Teve uma colega que ligou pra mim, na minha casa, começou a conversar comigo e eu despenquei a chorar com ela – eu expliquei: minha saúde emocional não está boa. E num instantinho ela despediu, falou: Ah, depois a gente conversa, meu filho está aqui. E6

Sobre o que os entrevistados observam que se passa com colegas que vivenciaram o mesmo tipo de situação, as consequências pessoais do assédio moral na vida de outros servidores foram informadas por seis deles (E2, E4, E5, E7, E8, E9) e três informaram não ter conhecimento a respeito (E1, E3 E6). Note-se que três entrevistados (E2, E4, E9) informaram que os colegas tiveram problemas no trabalho, outros três (E4, E5, E8) afirmaram que tiveram problemas emocionais, um (E2) disse que o colega teve problema de saúde e outro (E7) mencionou que atualmente o servidor está feliz em outro setor. (TAB. 45)

Tabela 45 – Consequências do assédio – consequências pessoais para terceiros, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Não sabem	E1, E3, E6	3
Problemas no trabalho	E2, E4, E9	3
Ficaram à disposição	E2	
Não teve dispensa ao fazer mestrado	E9	
Tratam o serviço público como brincadeira	E4	
Problemas emocionais	E4, E5, E8	3
Falaram em suicídio	E4	
Tiveram problemas psiquiátricos	E4	
Entraram em desespero	E4	
Depressão	E5, E8	
Problemas de saúde	E2	1
Sentem-se mal	E2	
Outros aspectos	E7	1
Hoje estão felizes em outro setor	E7	

Fonte: dados da pesquisa.

O relato de um entrevistado mostra consequências emocionais mais graves do assédio moral:

Vejo, vejo a pessoa falar em suicídio, é..diversos casos de pessoas com problemas psiquiátricos que buscam apoio no serviço médico, é...o mais comum que eu tenho observado é o psiquiatra, né. Pessoas que entram em desespero, eu já vi vários casos assim. Às vezes eu não consigo lembrar dos casos definitivamente, mas o funcionário passa a tratar o serviço público como uma forma de brincadeira, um local pra ele vir aqui e extravasar, então ele passa o dia todo andando, passeando, ele não vem trabalhar. Então é um ambiente que não existe pra ele. Isso eu vejo muito aqui. E4

Por outro lado, o fato de os entrevistados afirmarem que não sabem das consequências do assédio moral na vida dos colegas pode ser resultante do medo de envolver-se com os problemas alheios e acabar sendo punido. Nesse sentido, o assédio moral também cumpre com a função de controlar os trabalhadores, que se calam por medo.

Quando perguntados sobre as consequências profissionais que o assédio moral trouxe para eles dentro da instituição, três entrevistados verbalizaram um rompimento nas perspectivas de carreira (E1, E4, E6), dois deles (E1, E3) citaram o atraso na carreira e outros dois (E2, E8) relataram o fato de terem ficado estigmatizados perante os demais, dentre outras respostas organizadas na TAB. 46.

Tabela 46 – Comportamento de assédio – consequências profissionais, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sem horizonte, sem perspectiva, sem motivação, sem potencial	E1, E4, E6	3
Atraso na carreira	E1, E3	2
Ficou rotulado, mal visto	E2, E8	2
Prejudicou financeiramente	E3	1
Sentimento de nadar contra a corrente	E5	1
Baixo desempenho	E6	1
Não alterou	E7	1
Não te dão valor	E9	1

Fonte: dados da pesquisa.

O relato do entrevistado E1 retrata o atraso na carreira e a falta de perspectiva:

Consequências profissionais? Pra mim é um atraso, né? A pessoa quando, no meu caso aí, se tem um grau de capacitação e qualificação, você fica retraído, não tem horizonte, você fica retraído. Você fica sem perspectiva, uma pessoa sem perspectiva, como você vai fazer sem perspectiva de melhora? E1

Já a entrevistada E3 relata o atraso na carreira somado ao prejuízo financeiro causado pelo assédio moral:

Eu deixei...eu acho que eu poderia ter hoje um cargo melhor. Eu podia, pela minha competência, pela minha capacidade, pela minha dedicação, pelos anos de CEFET - que eu já provei que tenho capacidade, eu podia estar numa situação melhor, não fui por...no momento que isso poderia ter acontecido, não aconteceu. Então isso me prejudicou, eu podia ter hoje um cargo melhor, estar ganhando mais, financeiramente também me prejudicou. E3

A respeito das consequências profissionais do assédio na vida de colegas que passaram pelo problema, quatro entrevistados (E3, E7, E8, E9) afirmaram desconhecê-las, dois deles (E1, E2) disseram que os colegas ficaram mal vistos e outros dois (E2, E5) indicaram o rompimento na carreira, dentre outras respostas apresentadas na TAB. 47.

Tabela 47 – Comportamento de assédio – consequências profissionais na vida de outras pessoas, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
São mal vistos	E1, E2	
Atrapalha na carreira, não crescem	E2, E5	
Perdem a gratificação	E1	
Hoje não faz mais nada	E4	
Nadam contra a corrente	E5	
Depressão	E6	
Não sabem	E3, E7, E8, E9	

Fonte: dados da pesquisa.

Assim, o estigma que carrega o assediado o faz incorrer em prejuízos financeiros, já que não consegue crescer na organização:

Esse colega meu também é uma pessoa que hoje é mal vista dentro do CEFET. Também ficou mal visto, perdeu gratificação, tudo. E1

Acho que aqui dentro, institucionalmente falando, elas não ficam bacanas. O nome delas fica meio sujo, sabe? Ficam falando: Ahhh, fulano já foi posto à disposição, toda mão, toda hora tá num setor diferente, né? A gente tem uma visão ruim dessas pessoas. Acho que todo mundo aqui tem uma visão meio ruim dessas pessoas. E2

O fato de o servidor assediado ficar mal visto ao ser transferido de setor também foi observado por Barreto (2006, p. 132), quando diz que esses servidores “[...] são caçados como culpados e passam a ser avaliados todo dia [...]”, fatos semelhantes ao identificados nos processos de remoção estudados por Lage (2011). Fica clara, então, uma outra face cruel do assédio moral: a pessoa assediada, de vítima, passa a ser considerada como culpada pelos colegas, e mesmo como incompetente ou “encrenqueira” por ter sido transferida.

Um entrevistado (E4) comenta que um servidor sofreu um assédio muito forte em um determinado setor e hoje perdeu a vontade de trabalhar:

(...) O funcionário trabalhava (em determinado setor), foi assediado por um determinado professor, e esse funcionário entrou em pânico e acabou mudando de setor. Ele é funcionário que fica o dia inteiro na internet, só batendo papo na internet. Não faz nada, não quer saber de nada, não colabora em nada, reflexo de uma situação criada num assédio moral muito forte. E4

Segundo Souza (2011), isso ocorre no serviço público, no qual o assédio é tão perverso e humilhante e há tanta dificuldade em provar sua ocorrência que os

servidores tornam-se desmotivados e sofridos, trabalhando em “piloto automático”, sem identificação e motivação com o que fazem. Esse fato é característico do *burnout*, como observado por Casalechi (2008) e Paiva e Casalechi (2009), também identificado em uma fala de E6, quando da análise da periodicidade do assédio moral mencionado pelos entrevistados. Essa é uma das estratégias desenvolvidas pelos sujeitos para sobreviver, mesmo que de modo precário, ao assédio. Outras estratégias desenvolvidas pelos assediados foram relatadas.

4.6 Estratégias contra o assédio no CEFET-MG

Para sobreviver ao assédio moral, os entrevistados relataram estratégias diversificadas de defesa, resistência e enfrentamento. A primeira delas, citada por dois dos entrevistados (E6, E7), foi “pedir para sair do setor”, ou seja, pediram para ser removidos para se afastarem do assediador:

Foi pedir pra sair, admitir que você tem que tratar, tem que cuidar, procurar um ambiente que possa contribuir pra sua saúde. Se você estiver em um ambiente que está te afetando, sai fora. De estratégia eu procurei o médico mesmo, procurei me tratar, isolar o fato que me incomoda, evito o ambiente, não vou ao prédio, não subo nem no primeiro andar, evito. A estratégia é a defesa, né? E6

Assediou, você não quer conflito, você tem duas opções: ou você enfrenta , aí você ter que ver as consequências, será que vai ser bom você enfrentar, vai valer a pena pra você, você tem intenção de ter seus problemas com relação a sua chefia, você vai ficar chateado, você vai ficar com problemas com os colegas? Então você precisa evitar isso e se você consegue evitar, você vai no RH e solicita uma transferência, não é difícil conseguir, principalmente quando o assediador quer isso. Ele quer tirar alguém que está atrapalhando, ele vai tirar. Então você vai lá. Mas você não pode fazer isso o tempo todo, se não você vai rodar a instituição toda e chega uma hora que você vai ser mal visto. Então você tem que saber se aquilo ali é o certo, mas você não precisa ser infeliz num lugar o tempo todo. E7

Outra estratégia utilizada foi a reconstrução da própria imagem, o que envolve os jogos de poder – explícitos ou não – visando reestabelecer laços com terceiros, como relatou E1:

A estratégia é reconstituir a minha imagem. Eu aprendi aqui no CEFET que você não deve mexer com política. Mexer com política você fica mal com as

peessoas aqui dentro. Você construir a sua imagem e não mexer com política, saber jogar um xadrez. E1

O entrevistado E2 afirmou que sua estratégia é resolver os problemas na hora, não dando oportunidade para o desenvolvimento do assédio moral:

A estratégia minha é muito simples, é resolver, na hora, não passa nada. Eu resolvo tudo na hora, da melhor forma possível, na hora. E2

A entrevistada E3 afirmou que encontra refúgio na religião, que ensina a perdoar e relevar esse tipo de atitude de terceiros:

Olha, eu tenho uma estratégia muito interessante, não só aqui, mas na minha vida lá fora, é a minha religião. É...ela me ensina que a gente tem que aprender a perdoar e que a gente tem que conviver e relevar essas coisas. E3

Uma estratégia interessante foi relatada pelo entrevistado E4, que afirma atacar o chefe para não ser atacado, numa estratégia pró-ativa, mas que guarda em sua essência a mesma natureza e atitudes hostis que caracterizam o próprio assédio:

Sarcasmo, ironia, ignorar totalmente, transformar o chefe numa parede invisível, não enxergar ele, levava tudo na sátira e quanto mais eu irritasse o chefe melhor pra mim, mais eu me sentia aliviado daquele tipo de situação. Então eu tinha que atacá-lo pra eu ficar tranquilo e isso é terrível. Cria-se um ambiente desagradável, mas foi minha arma. E4

O entrevistado E5 afirma que encontra refúgio na família:

O mais importante é a família. E5

Ter paciência também foi citado como uma estratégia de defesa pelo entrevistado E8, tanto para lidar com o assédio como com as consequências sociais dele no ambiente de trabalho:

Muita paciência. Tanto nas outras ocasiões que eu sofri assédio como agora que eu tenho dificuldade de relacionamento com os colegas, tenho que ter muita paciência. E8

Por fim, a estratégia utilizada pelo entrevistado E9 é fazer um bom trabalho, de modo que ninguém possa vir lhe cobrar ou lhe acusar de qualquer coisa:

A estratégia que eu uso é o meu trabalho, é prestar bem o trabalho que eu tenho perante os alunos do CEFET. E9

Reunindo essas formas diversificadas de lidar com assédio moral, apresenta-se a TAB. 48.

Tabela 48 – Estratégias – mecanismos de defesa usados pelos entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Pedir remoção de setor	E6, E7	2
Reconstruir a imagem	E1	1
Interromper e resolver a questão	E2	1
Perdoar	E3	1
Revidar em caráter pró-ativo	E4	1
Receber apoio familiar	E5	1
Ser paciente	E8	1
Fazer um bom trabalho	E9	1

Fonte: dados da pesquisa

Por outro lado, quando perguntados sobre quais estratégias os entrevistados já tinham observado que outras pessoas utilizam para enfrentar esse tipo de situação, a maior parte dos entrevistados disse desconhecer-las (5 deles: E1, E3, E5, E6, E7); dois deles (E2, E8) consideraram que a estratégia utilizada é fortalecer o grupo contra o assediador; um (E4) mencionou as agressões verbais e físicas como uma saída observada; e outra (E9) percebia que o sujeito aceitava enquanto estava no período probatório. (TAB. 49)

Tabela 49 – Estratégias – mecanismos de defesa usados por outras pessoas, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Não sabe	E1, E3, E5, E6, E7	5
União do grupo	E2, E8	2
Agressão verbal e física	E4	1
Aceitar enquanto está em estágio probatório	E9	1

Fonte: dados da pesquisa

Observem-se os relatos da estratégia de natureza coletiva:

Olha, há um tempo atrás a gente fez reuniões aqui entre a gente mesmo, pra gente tentar ganhar uma força até de um diálogo com determinadas pessoas aqui dentro, pra gente tentar resolver situações de assédio que essa pessoa estava sofrendo. Eu achei que foi uma política bacana. Uma união pra resolver o problema de uma fulana aí. E2

É muito comum e a gente vê isso com mais clareza nos setores que têm menos funcionários, os funcionários se reúnem para enfrentar o assediador, o chefe. Aí eles se reúnem falam assim: se você brigar com um vai estar brigando com todo mundo. Aí o assediador fala assim: opa, se eu brigar com todo mundo eu tô lascado, então eu não consigo enfrentar o grupo inteiro. Então às vezes acontece do líder ser sacado do grupo por cara voltar a ter o domínio do grupo. E8

O fato de retribuir a agressão do mesmo modo (com outra agressão) foi aliada por E4 à questão de gênero, mostrando que os homens reagem de modo equivalente ao assédio, com violência, enquanto as mulheres absorvem e sofrem mais, o que vai ao encontro das perspectivas de Barreto (2003) e Hirigoyen (2006):

Outros servidores, às vezes, usam agressão física, agressão verbal, as mulheres acabam por chorar e entrar em depressão, mas os homens partem pra agressão verbal principalmente.” E4

Questionados se a instituição está consciente dos fatos relativos ao assédio moral no seu interior, cinco entrevistados (E1, E5, E6, E7, E8) responderam positivamente. Observem-se os relatos:

Eu acredito que sim, eu acho que tá, porque as pessoas são experientes, não tem ninguém novo aqui. Doutorado, as pessoas fazem doutorado e tudo, não é possível que não saibam. E5

Ah, eu acho que está, mas ao mesmo tempo, é uma faca de dois gumes, quer mas não quer. Porque como o assédio moral envolve a questão do poder, é até difícil, é melhor fingir que não existe, é melhor... E6

No entanto, quatro deles (E2, E3, E4, E9) são da opinião de que a instituição não está consciente:

Não, não está não. Eu acho que se estivesse, as pessoas responsáveis pela direção, por essa área, já teriam feito algum tipo de trabalho, já teriam dado uma rodada em certos setores do CEFET. E2

A instituição, no seu corpo, na direção dela, a maioria dele ignora totalmente e existência disso. Inclusive teve um evento de assédio moral aqui no campus, promovido pela direção justamente para esclarecer, e sofreram uma certa crítica de diretores e chefes dizendo que estavam promovendo a cultura do assédio moral. Tipo assim: vocês estão criando esses eventos aí, agora todo mundo vai falar que tudo é assédio moral. Isso mexeu numa ferida institucional muito grande. E4

Questionados sobre o que a instituição tem feito a respeito do assédio moral, a maioria dos entrevistados considera que não há nada de concreto, como se pode observar na TAB. 50 que sistematiza as respostas obtidas.

Tabela 50 – Ações da instituição a respeito do assédio, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Quase nada/ nada...	E2, E5, E6, E7	4
Não tem feito	E2	
Não acham importante / tratam superficialmente	E5	
Quase nada	E6	
É incipiente	E7	
Pouca coisa...	E1, E3, E4	3
Ainda é recente, está “verde”	E1	
O seminário	E3	
Começou a esclarecer	E4	
Está trabalhando...	E8, E9	2
Intervenções	E8	
Tem trabalhado para evitar	E9	
Encontros e debates	E9	

Fonte: dados da pesquisa.

Numa tentativa de justificar esse retrato, o entrevistado E5 considera que a instituição tem outras prioridades formais:

Eu acredito que eles não mexem com isso... pra não... porque não acham importante. Não é que não acha importante pessoalmente, eu acho que eles fizeram um planejamento pro CEFET, cada um tem o seu e eles estão focando nesse planejamento, e essas coisas de assédio pra eles é secundário. E5

No entanto, a literatura aponta diversas consequências do assédio para a organização (HIRIGOYEN, 2008; FREITAS, 2008), inclusive na consecução de seus objetivos, o que carece de mais atenção por parte de seus dirigentes. Diante desses e dos demais achados, foram traçadas as seguintes considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi descrever e analisar como servidores técnico-administrativos vivenciam e percebem o assédio moral no CEFET-MG.

Após descrever a instituição abordada, foram discutidas, no referencial teórico, as mudanças na organização do trabalho, os estudos pioneiros sobre assédio moral, seus conceitos, práticas, métodos e consequências, além de aspectos relativos ao setor público, complementando-se com uma síntese de pesquisas recentes realizadas no Brasil sobre o tema.

Para consecução do objetivo, foi realizado um estudo de caso, por meio de uma pesquisa de campo, descritiva, de natureza qualitativa. A coleta de dados contou com a entrevista com roteiro semiestruturado, realizada com nove servidores do CEFET-MG em cargos técnico-administrativos que haviam vivenciado o assédio moral na instituição. Os dados foram submetidos à técnica de análise de conteúdo.

Todos os entrevistados entraram nesse serviço público por meio de concurso e já haviam sido aprovados no estágio probatório. Isso significa que todos eram servidores estáveis. A maior parte dos entrevistados foi do sexo masculino, com faixa etária variando entre 36 e 45 anos, casados, com escolaridade em nível de pós-graduação incompleta.

O primeiro objetivo específico tratava das vivências de assédio moral de servidores do CEFET-MG, seus tipos e elementos constitutivos. Percebeu-se que, de um modo geral, os entrevistados têm o conhecimento mínimo necessário sobre o que é assédio moral. Observou-se, nas falas dos sujeitos, que os elementos constitutivos do assédio no CEFET-MG envolvem dano ao outro, condutas abusivas e degradação do ambiente de trabalho, além ser repetitivo, prolongado e se dar através de comportamentos, palavras, gestos e atos. Um elemento constitutivo citado pelos teóricos do assédio moral e que não foi observado na fala dos entrevistados é o fato dele colocar em risco o vínculo de trabalho. Isso pode ser

explicado pelos entrevistados serem servidores públicos estáveis, só podendo perder o vínculo de trabalho após longo processo administrativo. Dessa maneira, percebeu-se que, quando um chefe não deseja um servidor em um determinado setor, solicita sua transferência para outro. A maioria dos entrevistados relatou ter passado por experiência de assédio moral por períodos maiores que 6 meses, prazo que os teóricos consideram necessário para se configurar o assédio. Foi constatada que a direção descendente de assédio, quando um superior assedia seu subordinado, é a mais comum no CEFET-MG. Uma característica peculiar dessa direção descendente é que ela geralmente parte de um docente contra um técnico-administrativo. Isso acontece porque os cargos de chefia usualmente são indicados e ocupados por docentes, muitas vezes não preparados para exercer função gerencial e sem formação necessária para realizar funções administrativas. Dessa maneira, trava-se um embate entre os docentes, chefes que não conhecem o serviço do setor, e servidores técnico-administrativos, que já trabalham no local e sabem lidar com a rotina do setor. A relação de poder que ali se desenvolve faz com que esses servidores, quando investidos nos cargos de gestão, sintam-se com o direito de fazer exigências que ultrapassam o que é permitido pela legalidade.

O segundo objetivo específico visava identificar, descrever e analisar atitudes hostis peculiares ao assédio moral vivenciadas e percebidas pelos servidores do CEFET-MG. Foi constatado que a maior parte dos entrevistados, enquanto passava pelo assédio, foi acusada de ter cometido erros imaginários, teve seus trabalhos bloqueados, foi sobrecarregada de trabalho e executou tarefas além de sua capacidade. Além disso, os chefes lhes passaram instruções confusas e imprecisas, os deixaram sem ocupação, retiraram seus instrumentos de trabalho e, ao final, os entrevistados foram forçados a pedir transferência de setor. Dentre os comportamentos de isolamento e recusa de comunicação, a maioria dos entrevistados relatou ter sido ignorado e que passou por episódios de não ter sido cumprimentado por colegas ou chefes. Quanto aos atentados contra a dignidade, a maior parte dos entrevistados afirmou ter sido exposta a situações constrangedoras e humilhantes. Quanto aos episódios de violência, a maioria narrou ter sofrido com chefias que prejudicaram sua saúde física e emocional.

O terceiro objetivo específico versava sobre as consequências do assédio moral, segundo servidores do CEFET-MG. Os entrevistados relataram consequências pessoais no seu cotidiano e na família, problemas emocionais e físicos e, menos frequentemente, consequências no trabalho. Sobre o que eles observavam que se passa com colegas que vivenciaram o mesmo tipo de situação, as consequências pessoais foram mencionadas, focando em problemas variados - no trabalho, emocionais e de saúde - além de remoção de setor. Quanto às consequências profissionais, tanto com os entrevistados como com outros servidores por eles observados, foram relatados rompimentos nas perspectivas de carreira e, também, o fato de terem ficado estigmatizados perante os demais. Além disso, a perda de sentido e de motivação para o trabalho, característica da síndrome de *burnout*, também foi revelada.

O quarto e último objetivo específico referiu-se às estratégias desenvolvidas contra o assédio moral, segundo servidores do CEFET-MG. Notou-se que, para sobreviver ao assédio moral, as ações envidadas pelos assediados são as mais diversas, tais como: pedir para sair do setor, reconstruir sua imagem, tentar resolver os problemas na hora, buscar refúgio na religião ou na família, atacar antes de ser atacado, ter paciência e fazer um bom trabalho.

Convém frisar que muitos dos entrevistados tiveram dificuldade em responder a certas questões e dizer o que pensavam, visivelmente por medo de serem identificados e por terem que admitir passar por um problema tão constrangedor como o assédio moral. Alguns deles, mesmo passando por problemas sérios relativos ao assédio moral e conhecidos no interior da instituição, preferiram negar o fato e não conceder a entrevista. Esses comportamentos somados aos relatos dos entrevistados permitiram concluir que a instituição é omissa quanto ao combate efetivo contra o assédio moral, focando, na maioria das vezes, em soluções paliativas e parciais, como tentar fazer com que o servidor tente se adaptar ao chefe, ao invés de tratar efetivamente do assediador.

Quanto às limitações do estudo, do ponto de vista metodológico, o fato de ter sido feita a opção por um estudo de caso no qual os entrevistados foram selecionados por já terem passado por situações de assédio, não é possível estender os achados

aos outros servidores do CEFET-MG. Outro fato importante é ter-se abordado apenas servidores do *Campus II*, o que marca a sugestão de se ampliar a pesquisa para outros *campi*. Além disso, a relação observada entre docentes e pessoal de apoio indica a necessidade de ampliar a pesquisa para outras instituições de ensino, públicas e privadas, independentemente do nível de ensino focalizado. Outra perspectiva de pesquisa possível é mudar o foco do assediado para os mais frequentes assediadores, ou seja, os gestores; afinal, trata-se de um grupo privilegiado dentro da organização e de onde, de fato, as mudanças podem (e devem) partir no caso do assédio moral.

A pesquisa também pode ser ampliada a partir da conexão de seu tema central com outros que foram tangenciados pela literatura e evocados nos relatos dos entrevistados, como é o caso das relações de poder e de trabalho, do prazer e do sofrimento no trabalho, da qualidade de vida no trabalho, do estresse ocupacional, do *burnout*, dos valores organizacionais e do trabalho, do comprometimento e do formalismo, dentre outros.

Para os entrevistados, a saída por eles mesmos apontada de agir em grupo parece concretizar-se como uma possibilidade de coletivização de um problema que, de fato, tem origens sociais. Além disso, recomenda-se à instituição, a partir dos dados aqui apresentados, caminhar mais aceleradamente nas iniciativas que vêm adotando: além de promover eventos e palestras, ela pode revisar políticas de gestão de pessoa de modo a coibir tal prática, quer por meio de sensibilização, de treinamentos e capacitação de seus gestores, quer de modo punitivo.

Convém lembrar que o assédio moral não apenas degrada as condições de trabalho, a dignidade e a saúde das pessoas, mas também traz prejuízos às organizações, já que implica em absenteísmo, afastamentos e aposentadorias precoces. O assédio moral ocorre por desrespeito ao outro, pela banalização do sofrimento e da injustiça e por adesão ao discurso da lógica financeira em detrimento das relações humanas. À medida que o fenômeno do assédio moral começa a ser discutido e tratado em público, abre-se a possibilidade de combatê-lo, evitando que mais pessoas se tornem suas vítimas e possibilitando que as relações de trabalho se pautem no respeito ao ser humano.

Importante salientar que o presente estudo não esgota o tema do assédio moral, nem mesmo no espaço do CEFET-MG. Ele sugere o desenvolvimento de outras pesquisas, não apenas em instituições de ensino, mas em todo o serviço público. É importante trazer o tema à tona, uma vez que se acredita que este assunto merece a atenção da comunidade acadêmica, dos gestores e do serviço público de modo geral.

REFERÊNCIAS

ALKIMIN, Maria Aparecida. *O assédio moral na relação de emprego*. Curitiba: Juruá, 2005, 135p.

ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003, 49 p.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. 12ª ed. São Paulo: Cortez, 2007, p. 52.

ASSÉDIO Moral. Disponível em <www.assediomoral.org>, acessado em 10 de julho de 2011.

ÁVILA, Rosemari Pedrotti de. *As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho*. 2008. 158 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-graduação em Direito, Universidade de Caxias do Sul, 2008.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979. 223 p.

BARRETO, M. M. S. *Violência, saúde, trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC, 2003, 233 p.

BOSI, Ecléa. *O tempo vivo da memória: ensaios de psicologia social*. São Paulo: Ateliê Editorial, 2003, 219 p.

BRASIL, Senado Federal. *Decreto-Lei nº 200*, de 25 de fevereiro de 1967, art. 10, §7º. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/sicon/PreparaFormPesquisa.action>> Acesso em 08 fev 2011.

BRASIL, Senado Federal. *Decreto nº 2.271*, de 7 de julho de 1997. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/sicon/PreparaFormPesquisa.action>> Acesso em 08 fev 2011.

BRASIL. Planalto. *Lei 8.112*, de 11 de dezembro de 1990, art. 10, 21 e 22. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm> Acesso em 08 fev 2011.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho: *Enunciado 331*. Disponível em: <<http://www.plantaotrabalhista.floripa.com.br/terc.htm#331>> Acesso em 08 fev 2011.

CASALECHI, Tamíly Teixeira. *Relações de poder, assédio moral e burnout: um estudo em uma escola particular de Belo Horizonte*. 2008. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2003, 604 p.

DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006, 160 p.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5. ed. São Paulo: Cortez Oboré, 1993, 168 p.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E; JAYET C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1999, 152 p.

ELGENNENI, Sara Maria de Melo. *Implicações individuais, organizacionais e sociais do assédio moral: estudo de caso de um bancário*. 2007. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Estadual de Londrina, 2007.

ESPÍRITO SANTO, Izabel Godoy do. *As transformações na organização do trabalho e o assédio moral*. 2009. 156 f. Dissertação (Mestrado em Direito Político e Econômico), Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009.

FERRAZ, Ana Maria Souto. *Assédio moral no trabalho: relações com bases de poder do supervisor, autoconceito profissional e satisfação no trabalho*. 2009. 164 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2009.

FERRAZ, Marina S. de Mendonça. *Assédio moral: estudo sobre os discursos contidos nas sentenças judiciais trabalhistas*. 2010. 112 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia e Direito), Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010.

FERREIRA, J. B. *Perdi um jeito de sorrir que eu tinha: violência, assédio moral e servidão voluntária no trabalho*. Rio de Janeiro: Ed. 7Letras, 2009.

FORSTER, Susan Christina. *Música e humilhação: uma visão através das ações de indenização por dano moral*. 2010. 274 f. Dissertação (Mestrado em Educação, Arte e História da Cultura). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.

FRAIMAN, Ana Perwin. *Assédio moral e outros danos na aposentadoria: conhecer, corrigir e superar*. 2010. 374 f. Tese (Doutorado em Antropologia). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010.

FRANCO, Tereza Cristina Ribeiro. *Implicações do assédio moral entre discentes e docentes no ambiente da escola*. 2009. 113 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Piauí, Teresina, 2009.

FRANCO, Maria Laura P. B. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Brasília: Liber, 2008.

FREITAS, Maria Ester; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning, 2008, 124 p.

FRONTZEK, Luciana G. Martins. *Assédio moral: novos rumos da violência psicológica no trabalho*. Dissertação (Mestrado em Psicologia). 2009. 91f. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

GARBIN, Andreia C. *Representações na mídia impressa sobre o assédio moral no Trabalho*. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública). 2009. 169 f. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresa – RAE*, v. 35, n.2, p. 57-63, 1995.

GONÇALVES, Rosemary Cavalcanti. *O assédio moral no Ceará: naturalização dos atos injustos no trabalho*. Dissertação (Mestrado em Psicologia). 2006. 123 f. Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2006.

GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães; RIMOLI, Adriana Odalia. “Mobbing” (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. v.22, n.2, Brasília. maio/ago 2006. Disponível em

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722006000200008. Acesso em 13 de julho de 2011.

HADASSA, Dolores; FERREIRA, Bonilha. *Assédio Moral nas relações de Trabalho*. 1ª ed. Campinas, SP: Russell, 2004.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano*. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006, 224 p.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no Trabalho: redefinindo o assédio moral*. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006, 352 p.

LAGE, M. A. N. Identidade de servidores “removidos”: um estudo de caso no CEFET-MG. 2011. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2011.

LEITNER, Marta Paulina Kaiser. *O assédio moral nas relações de emprego sob a perspectiva dos direitos da personalidade*. 2006. 146 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Centro Universitário de Maringá, Maringá, 2006.

LEYMANN, H. The definition of mobbing at workplaces. In: *THE MOBBING Encyclopaedia*. 1996. Disponível em: <<http://www.leymann.se/English/frame.html>>. Acesso em: 13 jul 2011

LIMA, Maria E. A. *Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa : as novas formas de sedução na empresa* Petrópolis: Vozes, 1996. 357p.

MARTINS, Valmir Farias. *O papel da cultura organizacional “Milícia de Bravos” na ocorrência de assédio moral: um estudo na Polícia Militar da Bahia*. Dissertação (Mestrado em Administração). 2006. 168 f. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

MELO, M. C. O. L. *et al.* Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In: GARCIA, Fernando C.; HONÓRIO, Luiz C. (Coords.). *Administração; metodologia; organizações; estratégia*. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007, p. 67-79.

MENDES, Ana Magnólia (org.). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. Col. Trabalho Humano. São Paulo: Casa do Psicólogo / All Books, 2007. 386 p.

MINAYO, M.C. S. (Org.) *et al. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. 22 ed. Petrópolis: Vozes, 2003. 80 p.

OSHA - Occupational Safety and Health Administration. Disponível em <<http://www.osha.gov/>>, acessado em 10 de julho de 2011.

PAIVA, Kely César Martins de. *Gestão de competências e a profissão docente um estudo de caso em universidades no Estado de Minas Gerais*. 2007. 278f. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2007.

PAIVA, Kely César Martins de; CASALECHI, Tamíly Teixeira. Relações de Poder, Assédio Moral e Burnout : um estudo em uma escola particular. In: *EnANPAD*, 33, 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009.

PAULILO, M. A. S. A pesquisa qualitativa e a história de vida. *Serviço Social em Revista*. Londrina, v.2, n.1, p. 134-145, 1999.

PEREIRA, Bernadeth Maria. *Escola de Aprendizizes Artífices de Minas Gerais, primeira configuração escolar do CEFET-MG, na voz de seus alunos pioneiros*. 2008. 382 f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação. Campinas, 2008.

PERES, Rosa Maria. *A visão do enfermeiro gestor sobre o assédio moral no trabalho: uma reflexão bioética*. 2009. 116 f. Dissertação (Mestrado em Bioética). Centro Universitário São Camilo, São Paulo, 2009.

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

RISSI, Vanessa. *Assédio moral e violência psicológica: perspectivas dos trabalhadores em serviços de saúde filiados ao sindisaúde de Passo Fundo, RS e região*. 2009. 121 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2009.

RODRIGUES, Sandro Artur Ferreira. *Trabalhando no limite: violência organizacional e assédio moral na categoria bancária*. Dissertação (Mestrado em Serviço Social). 2009. 113 f. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

RONDELLI, Cristiane Montenegro. *Assédio moral na relação de emprego e responsabilidade civil do empregador*. 2008. 300 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.

SIMM, Zeno. *O acosso psíquico na relação de emprego como violação de direitos fundamentais do trabalhador no âmbito empresarial e as respostas jurídicas para sua prevenção e reparação*. 2007. 435 f. Dissertação (Mestrado em Direito Empresarial e Cidadania). Centro Universitário de Curitiba, Curitiba, 2007.

SINDICATO dos Trabalhadores nas Instituições Federais de Ensino. Disponível em <www.sindifes.org.br>, acessado em 10 de julho de 2011.

SOBOLL, Lis Andrea Pereira. *Violência Psicológica e Assédio Moral no Trabalho Bancário*. 2006. 214 f. Tese (Doutorado em Medicina Preventiva). Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SOUSA, Eugênia Suely Belém de. *Perseguições que humilham: um estudo do assédio moral e da violência de gênero na Universidade do Estado do Pará*. Dissertação (Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas). 2010. 141 f. Universidade Estadual do Ceará, Belém, 2010.

SOUZA, Jenete Vilela. *Assédio moral: uma abordagem sobre as humilhações sofridas por professores no exercício da docência na educação superior*. 2007. 111 f. Dissertação (Mestrado em Educação Superior). Universidade do Triângulo, Uberlândia, 2007.

SOUZA, Jorge Dias. *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, 2011, 190 p.

SOUZA, Vera Lúcia de. *A qualificação do conceito assédio moral no Brasil: implicações nas práticas de gerenciamento do capital humano*. 2008. 678 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

STADLER, Denise de Fátima. *Assédio moral: uma análise da teoria do abuso do direito aplicada ao poder do empregador*. 2007. 161 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas), Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2007.

TITO, Flávia Regina de Carvalho. *Assédio moral/organizacional no trabalho bancário*. 2009. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2003. 93 p.

VIEIRA, Morgana Regina Maia. *Uma análise do papel do gestor na identificação e gerenciamento do assédio moral nas relações de trabalho: estudo de caso em uma concessionária de veículos de Manaus*. Dissertação (Mestrado em Administração). 2009. 101 f. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

YOKOYAMA, Neide. *Assédio moral: psicoterrorismo que destrói os ativos tangíveis e intangíveis da organização*. 2005. 178 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Estadual de Londrina, Maringá, 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista



MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
Pesquisa com Servidores do CEFET-MG
Roteiro para Entrevista

Dados Demográficos do Entrevistado

<p>1 – Sexo:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Masculino (b) Feminino <p>2 – Faixa Etária</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) até 25 anos (b) de 26 a 30 anos (c) de 31 a 35 anos (d) de 36 a 40 anos (e) de 41 a 45 anos (f) de 45 a 50 anos (g) mais de 50 anos <p>3 – Estado Civil:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) solteiro (b) casado (c) desquitado / divorciado / separado (d) viúvo (e) união estável (f) outro: _____ <p>4 – Escolaridade:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Ensino médio incompleto (c) Ensino médio completo (d) Ensino superior incompleto (e) Ensino superior completo (f) Pós-graduação incompleto (g) Pós-Graduação completo 	<p>5 - Há quanto tempo o(a) senhor(a) atua neste cargo?</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) menos de 1 ano (b) de 1 a 5 anos (c) de 6 a 10 anos (d) de 11 a 15 anos (e) de 16 a 20 anos (f) mais de 20 anos <p>6 – Há quanto tempo o (a) senhor(a) trabalha nesta instituição?</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) menos de 1 ano (b) de 1 a 5 anos (c) de 6 a 10 anos (d) de 11 a 15 anos (e) de 16 a 20 anos (f) mais de 20 anos
--	--

Perguntas

- 1) Por favor, apresente-se para mim, esclarecendo como o senhor chegou neste cargo, no CEFET-MG.
- 2) Você poderia descrever o ambiente de trabalho no CEFET-MG?
- 3) Minha pesquisa é sobre assédio moral. O que você entende por “assédio moral”?
- 4) Você já passou por esse tipo de situação? Como foi?
- 5) Quanto tempo essa situação durou?
- 6) Você já falou dessa situação para alguém? Para quem?
- 7) Você procurou o Departamento de Recursos Humanos? Qual a posição tomada pela instituição ao tomar conhecimento do assédio moral praticado contra você?
- 8) Você sabe por que seu agressor pratica/praticou assédio moral contra você? Quais seriam as razões?
- 9) Você já presenciou ou tomou conhecimento de outros colegas que já passaram por esse tipo de situação? Como foi?
- 10) Dê exemplos de como isso ocorre nessa instituição, quer seja com você ou com outras pessoas que você observou.
- 11) Por favor, comente sobre:
 - a. clima social na instituição
 - b. relações entre colegas
 - c. suas relações entre colegas
 - d. relações entre chefes e seus subordinados
 - e. suas relações com chefe
 - f. suas relações com subordinados
 - g. condições de trabalho
- 12) Você já evitou reuniões e contatos com outros colegas, querendo ficar sozinho? Dê exemplos.
- 13) E o contrário: você conhece colegas que evitam sua presença? Dê exemplos.
- 14) Comente as seguintes situações, com você E com outras pessoas:
 - a. () Um colega que não te cumprimenta ou não conversa com você
 - b. () Um colega ou superior que atribui a você um “erro imaginário”
 - c. () Pessoas que bloqueiam o andamento dos seus trabalhos
 - d. () Chefe que manda cartas de advertência protocolada
 - e. () Chefe que impõe horários injustificados
 - f. () Sobrecarga de trabalho
 - g. () Chefe que pede trabalhos urgentes sem necessidade aparente
 - h. () Chefe ou colega que dá instruções confusas e imprecisas
 - i. () Chefe ou colega que ignora sua presença na frente dos outros
 - j. () Chefe ou colega que fala mal de você em público
 - k. () Chefe ou colega que manda executar tarefa além de suas capacidades
 - l. () Chefe ou colega que faz circular maldades ou calúnias sobre você
 - m. () Chefe que transfere você do setor para isolá-lo
 - n. () Chefe que não lhe dá qualquer ocupação ou não passa tarefas.
 - o. () Chefe ou colega que retira seus instrumentos de trabalho (telefone, fax, computador, mesa etc.)
 - p. () Chefe que proíbe seus colegas de falar ou se relacionar com você (lanchar, tomar um café, almoçar etc.)
 - q. () Chefe ou colega que agride você, somente quando estão a sós.
 - r. () Chefe ou colega que insinua e faz correr o boato de que você está com problema mental ou familiar.
 - s. () Chefe ou colega que força você a pedir transferência de setor (remoção) ou até mesmo exoneração
 - t. () Chefe ou colega que prejudica sua saúde física
 - u. () Chefe ou colega que prejudica sua saúde emocional
 - v. () Chefe ou colega que te expôs a uma situação constrangedora ou humilhante
 - w. () Chefe ou colega que te ameaçou, colocando em risco sua permanência na unidade ou na instituição

- 15) Que consequências pessoais você tem observado na sua vida decorrente desse tipo de situação?
- 16) E na vida de outras pessoas que você tomou conhecimento?
- 17) Que consequências profissionais (aqui na instituição) você tem observado na sua vida decorrente desse tipo de situação?
- 18) E na vida de outras pessoas que você tomou conhecimento?
- 19) Que estratégias você tem utilizado para enfrentar esse tipo de situação?
- 20) Que estratégias você tem observado que outras pessoas utilizam para enfrentar esse tipo de situação?
- 21) Na sua opinião, a instituição está consciente desse fatos? Comente.
- 22) O que ela tem feito a esse respeito?
- 23) Você gostaria de acrescentar algo, diante do que foi perguntado?

OBRIGADA !