

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

THIAGO SOARES NUNES

ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO:  
o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina

DISSERTAÇÃO apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade  
Federal de Santa Catarina como  
requisito parcial à obtenção do título  
de Mestre em Administração.  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Suzana da Rosa  
Tolfo, Dr.<sup>a</sup>

Florianópolis

2011

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da  
Universidade Federal de Santa Catarina

N972a Nunes, Thiago Soares

Assédio moral no trabalho [dissertação] : o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina / Thiago Soares Nunes ; orientadora, Suzana da Rosa Tolfo. -Florianópolis, SC, 2011.

281 p.: il., tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Universidade Federal de Santa Catarina.  
2. Administração. 3. Assédio no ambiente de trabalho – Florianópolis, SC. 4. Servidores públicos. I. Tolfo, Suzana da Rosa. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU 65

THIAGO SOARES NUNES

ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO:  
o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção de Grau de Mestre em Administração e aprovada, em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 18 de fevereiro de 2011.

---

Prof. Mauricio Roque Serva de Oliveira, Dr.  
Coordenador do Curso

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

---

Prof.<sup>a</sup> Suzana da Rosa Tolfo, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina - Orientadora

---

Prof. Luís Moretto Neto, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina - Membro

---

Prof. Dante Marciano Girardi, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina - Membro

---

Prof.<sup>a</sup> Margarida Maria Silveira Barreto, Dr.<sup>a</sup>  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - Membro Externo



## AGRADECIMENTOS

A realização desta pesquisa somente foi possível com o incentivo e colaboração de diversas pessoas e grupos. Desta forma, agradeço a todos pela concretização de mais uma etapa em minha vida.

Em especial a professora Suzana da Rosa Tolfo, pela orientação, apoio e colaboração no decorrer da dissertação e do mestrado, responsável e imprescindível pelo meu amadurecimento sobre a temática abordada.

Em especial também ao amigo, professor Luís Moretto Neto, pela orientação, conselhos e sua amizade desde tempos de graduação, bem como pela oportunidade de trabalhar ao seu lado, que proporcionaram um crescimento pessoal e profissional.

Aos componentes da banca examinadora pela sua disposição, leitura e contribuições à dissertação.

Aos colegas do Núcleo de Estudos do Trabalho e Constituição do Sujeito (NETCOS), pelas discussões acerca da temática que me auxiliaram a analisar este fenômeno de forma mais ampla e pelos momentos compartilhados durante a realização do mestrado.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina pela construção do conhecimento em suas disciplinas, com também críticas ao tema desta pesquisa, que foram importantes para a construção deste trabalho.

À Universidade Federal de Santa Catarina e ao Programa de Pós-Graduação em Administração, que me proporcionaram a oportunidade de crescimento tanto no âmbito profissional quanto pessoal.

De modo especial, agradeço aos meus pais e irmã pela inspiração e sustentação durante não somente esta pesquisa, mas toda minha vida. Pessoas importantes que compartilharam minhas dúvidas, frustrações, surpresas e alegrias durante todo o processo de mestrado e consequentemente elaboração deste trabalho.

Finalmente, agradeço a todos que de uma forma ou de outra fizeram parte na construção deste trabalho.



**Todo efeito tem uma causa; todo efeito inteligente tem uma causa inteligente; a potência de uma causa está na razão da grandeza do efeito.**

**Allan Kardec**





NUNES, Thiago Soares. **ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina.** 2011. 281f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

## **RESUMO**

O assédio moral no trabalho pode ser definido como repetidos comportamentos, ações e práticas hostis, dirigidos a um ou mais trabalhadores de forma consciente ou inconsciente, que podem trazer danos à integridade psíquica ou física do indivíduo, além de interferir no desempenho e no ambiente de trabalho. A violência expressa nessas ações e comportamentos hostis faz parte das relações humanas desde os tempos mais remotos, ou seja, a violência moral pode ser considerada tão antiga quanto o próprio trabalho. Entretanto, é nos últimos anos que passa a ser considerada uma forma de violência perversa e que repercute no conjunto biopsicossocial do trabalhador e objeto de estudo de pesquisadores. Apesar do destaque na mídia, os trabalhadores ainda desconhecem o tema, sua definição e características. Do mesmo modo, devido à sutileza das violências, as hostilidades muitas vezes são vistas como brincadeiras normais do ambiente de trabalho, que podem até ultrapassar este meio. Doravante, há ambientes de trabalho que podem ser considerados mais propensos à ocorrência desse problema pelas circunstâncias da própria organização, como é o caso do setor do ensino/educação. As práticas violentas nestes ambientes não estão relacionadas diretamente à produtividade, mas à recusa de diferenças e às disputas de poder. Uma vez que aquele que detém o poder, formal e/ou informal, ou faz parte de um grupo dominante dita as normas e regras de comportamento. O presente trabalho teve como lócus de análise a Universidade Federal de Santa Catarina, uma instituição que completou 50 anos de existência, a qual necessita de medidas de prevenção, combate e divulgação ao assédio moral no trabalho na instituição. Mediante este contexto, esta pesquisa teve como objetivo analisar as características de assédio moral no trabalho identificadas pelos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. Para os fins a que se propõe esta pesquisa, os procedimentos metodológicos seguiram uma abordagem descritiva, caracterizando-se ainda como pesquisa aplicada, estudo de caso, pesquisa bibliográfica e documental, tendo uma abordagem quantitativa e qualitativa. O universo desta pesquisa foi a Universidade Federal de Santa Catarina, sendo que as

unidades de análise foram os servidores docentes e técnico-administrativos desta instituição. Portanto, para a coleta de dados foi disponibilizado um questionário em formato online, o qual foi divulgado pelo NPD e sindicatos, além do envio de e-mails pelo pesquisador. A população acessível, respondente do questionário online foi de 279 servidores. Posteriormente a resposta do questionário, foram realizadas 7 entrevistas com pesquisados que se disponibilizaram a detalhar as situações vividas/vivenciadas e/ou conhecidas. Em relação à análise dos dados, as informações provenientes do questionário online foram analisadas seguindo uma abordagem de análise quantitativa, utilizando-se técnicas descritivas de análise, já as entrevistas foram analisadas por meio da análise de conteúdo. As conclusões desta pesquisa permitiram identificar que 4,6% dos respondentes são vítimas semanalmente ou diariamente de situações que envolvem a deterioração proposital das condições de trabalho, 5,1% sofrem de isolamento e recusa de comunicação, 3,7% são alvos de situações de atentado contra dignidade e 1,4% são vítimas de violência verbal, física ou sexual. Cerca de 27,6% dos pesquisados se identificaram como vítimas de assédio moral. Destes, 70,1% são vítimas de 2 ou mais agressores, que em sua maioria são colegas de trabalho (45,5%) e superiores hierárquicos (44,2%) do sexo masculino (41,6%). Apenas 24,7% dos pesquisados que se identificaram como vítimas afirmaram que prestaram queixa, formal ou informal, que de forma geral foram “ignoradas” ou não resultaram em nada. As principais consequências identificadas pelas vítimas no que tange aos efeitos psíquicos e físicos foram: estresse, desânimo, desmotivação, distúrbio de sono, depressão, baixa autoestima, perturbação/problemas físicos, dores de cabeça, aumento de peso, dores musculares e no peito. Além destes, outros efeitos foram a diminuição da produtividade, vontade de largar o cargo ou se aposentar, conflitos conjugais e outros. No que diz respeito às políticas ou práticas de prevenção e combate ao assédio moral, 47,7% dos participantes afirmaram que a prática do assédio no ambiente universitário é comum e 56,3% não sabem se existem orientações aos funcionários acerca da temática. Bem como, 81,4% afirmaram que durante sua vida na instituição os treinamentos e capacitações realizadas não abordaram esta temática. A existência de uma política ou práticas de prevenção e combate ao assédio moral desenvolvida pela instituição não é constatada por 80,6% dos pesquisados. Entretanto, 34,1% relacionam que a criação e aplicação de uma política ou prática de prevenção e combate ao assédio já é o começo para combater este mal. A existência do assédio moral na instituição é algo concreto, entretanto, a sua divulgação ainda é

baixa, pois apenas 24,7% afirmaram ter conhecimento da divulgação do tema na instituição. Doravante, é necessário não somente a divulgação da temática na UFSC, mas também a criação e aplicação de políticas e medidas de prevenção e combate que garantam a efetividade de todo o processo, seguindo o princípio da isonomia, onde todos são tratados de forma igual. Com o desenvolvimento destas políticas e a divulgação do tema, a instituição poderá inibir e diminuir a ocorrência desta violência que não prejudica apenas a vítima, mas toda a comunidade universitária.

**Palavras-chave:** Assédio Moral. Assédio Moral no trabalho. Assédio Moral em servidores. Servidor docente. Servidor técnico-administrativo. Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC.



NUNES, Thiago Soares. **BULLYING AT WORK**: the context of the servants of the Federal University of Santa Catarina. 2011. 281f. Thesis (Master in Management) – Program of Post-Graduation in Management, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

## **ABSTRACT**

Bullying at work can be defined as repetitive hostile behaviors, actions, or practices, consciously or unconsciously addressed to one or more workers, which can cause physical or mental damage. In addition, it interferes with the performance and work environment. The violence expressed in these hostile actions and behaviors is part of the human relations since ancient times, being as old as work itself. However, in recent years is now considered a form of perverse violence and which affects the whole biopsychosocial worker and the researcher's object of study. Despite the importance given to this topic by the media, workers are still unaware of the theme's definition and characteristics. Similarly, due the subtlety of the violence, hostilities are often seen as "normal games" in working environment, which can even exceed this environment. Bearing that in mind, due to the circumstances of the organization itself, there are work environments that may be considered to be more prone to the occurrence of this problem, as it is possible to perceive in the field of education. The violent practices in these workplaces are not directly related to productivity, but the refusal of differences and disputes of power. Since the one who holds the power, formally and/or informally, or is part of dominant groups dictates the regulations and rules of behavior. The present study analyzed the work environment within the Federal University of Santa Catarina, an institution that completed 50 years of existence, and requires policies to prevent, to fight, and to disclosure work bullying in the institution. Bearing in mind the described context, this research aimed at analyzes bullying at work characteristics identified by servant's at the Federal University of Santa Catarina. In order to achieve the designed objective, the methodological procedures used in this research followed a descriptive approach, characterized as an applied research, a case-study, and a bibliographical and documental research, with both quantitative and qualitative approaches. The selected universe for this research was the Federal University of Santa Catarina, and the units of analysis were the servant teachers and technical administrators from this institution. Therefore, for data collection, an online questionnaire was made available, which was published by NPD and labor unions. In addition,

questionnaires were also sent through emails by the researcher. The accessible population, which answered the questionnaires, was 279 servants. After the questionnaires were answered, 7 participants who agreed in giving more details about the lived, experienced, and/or known situations were interviewed. Regarding the data analysis, all information obtained from the online questionnaires was analyzed following a quantitative analysis approach, using descriptive analysis techniques. As for the interviews, they were analyzed through a content analysis. As a result of all analysis done in this research, it is possible to that 4,6% of the respondents are victims of daily or weekly situations that involve deliberated deterioration of work conditions; 5,1% suffer from isolation, and communication refusal; 3,7% are targets of attacks against dignity in different situations; and 1,4% are victims of verbal, physical or sexual violence. About 27,6% of the participants identified themselves as victims of bullying, with a frequency range of situations among rarely and daily. From these, 70,1% are victims of 2 or more aggressors, who are mostly male (41,6%), co-workers (45,5%), and supervisors (44,2%). Only 24,7% of the participants who identified themselves as victims claimed that had formally or informally complained about it. Those complaints were usually “ignored”, or didn’t have any sort of result. The main consequences identified by victims in relation to psychological and physical effects were: stress, depression, lack of motivation, sleep disorders, low self-esteem, physical disruption or problems, headaches, weight increase, muscle and chest aches. In addition to other effects, such as loss of productivity, willingness to quit or retire the job, marital conflicts, and others. Concerning the policies or practices to prevent and combat bullying, 47,7% of the participants reported that bullying in the university environment is common, as it is emphasized that 56,3% don’t know if there are orientations for employees about the theme. Regarding this topic, 81,4% reported that, during their whole work time in the institution, the trainings and qualifications never discussed about this theme. The existence of policies or practices to prevent and combat bullying developed by the institution aren’t observed for 80.6% of the participants. However, 34,1% believe that the creation and application of such actions are a beginning to combat these bullying situations. Bullying in the institution is something real. However, it’s disclosure is still poor, since only 24,7% claimed to have knowledge about the disclosure of the theme at the institution. Henceforth, it’s necessary not only to disclosure the theme at UFSC, but also to create and implement policies and measures to prevent and combat bullying, so that it is possible to ensure the

effectiveness of the whole process, following the principle of equality, where everyone are treated equally. With the development of such policies and the disclosure of the theme, the institution will be able to inhibit and decrease the occurrence of such violence that not only harms the victim, but the whole university community.

**Keywords:** Bullying. Bullying at work. Bullying in government servants. Teacher servants. Technical and administrative servants. Federal University of Santa Catarina. UFSC.





## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Iceberg organizacional.....	43
Figura 2: Caráter Processual do Assédio Moral segundo Leymann.....	61
Figura 3: Modelo de Dinâmica do Assédio Moral .....	64
Figura 4: Modelo conceitual para o estudo e gestão do assédio moral no trabalho.....	95
Figura 5: Modelo conceitual revisado .....	98
Figura 6: Estruturas e processos propiciadores, motivadores e precipitadores .....	99
Figura 7: Modelo conceitual de Maarit Vartia .....	102



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Crença Oficial X Crença “encoberta” .....	44
Quadro 2: Termos e definições sobre assédio moral no trabalho.....	52
Quadro 3: Média de duração em meses do assédio moral.....	59
Quadro 4: Posição Hierárquica dos Assediadores.....	75
Quadro 5: Distribuição de vítimas de assédio moral através do gênero	82
Quadro 6: Fatores ligados às mudanças dentro das organizações .....	89
Quadro 7: Fatores ligados à organização do trabalho .....	90
Quadro 8: Aspectos relacionados à cultura e clima organizacional .....	91
Quadro 9: Aspectos relacionados ao comportamento dos líderes .....	93
Quadro 10: Setores de Mercado e o Assédio Moral.....	110
Quadro 11: Resumo das subcategorias com maior frequência.....	201
Quadro 12: Relação entre origem do assédio e origem do assédio por gênero.....	208
Quadro 13: Relação entre número de envolvidos e origem do assédio por gênero.....	209
Quadro 14: Consequências Psíquicas .....	222
Quadro 15: Consequências Físicas.....	223
Quadro 16: Análise das informações sobre assédio moral de sites na UFSC.....	239



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Custo estimado para as organizações de um caso de assédio britânico .....	107
Tabela 2: Descrição do perfil dos servidores docentes e técnico-administrativos .....	138
Tabela 3: Descrição dos servidores docentes e técnico-administrativos quanto aos dados contratuais.....	140
Tabela 4: Distribuição dos locais de lotação dos participantes .....	142
Tabela 5: Caracterização dos entrevistados .....	144
Tabela 6: Definição de Assédio Moral em uma palavra .....	145
Tabela 7: Frequência da Categoria: Deterioração Proposital das Condições de Trabalho .....	149
Tabela 8: Frequência das situações da categoria: Deterioração Proposital das Condições de Trabalho .....	151
Tabela 9: Frequência da Categoria: Isolamento e Recusa de Comunicação .....	172
Tabela 10: Frequência das situações da categoria: Isolamento e Recusa de Comunicação.....	174
Tabela 11: Frequência da Categoria: Atentado Contra a Dignidade .....	182
Tabela 12: Frequência das situações da categoria: Atentado Contra a Dignidade.....	184
Tabela 13: Frequência da Categoria: Violência Verbal, Física ou Sexual	197
Tabela 14: Frequência das situações da categoria: Violência Verbal, Física ou Sexual.....	198
Tabela 15: Outras ações e comportamentos hostis.....	202
Tabela 16: Frequência das ações e comportamentos hostis .....	205
Tabela 17: Origem das ações e comportamentos hostis .....	206
Tabela 18: Origem das ações e comportamentos hostis por gênero .....	207
Tabela 19: Número de envolvidos nos comportamentos hostis .....	208
Tabela 20: Comentário da violência.....	210
Tabela 21: Comentário da violência para alguém .....	211
Tabela 22: A denúncia da violência moral .....	214
Fonte: dados primários .....	214
Tabela 23: Casos de assédio moral presenciados e/ou conhecidos .....	229
Tabela 24: Divulgação do assédio moral na UFSC.....	236
Tabela 25: Locais/meios de divulgação do assédio moral na UFSC.....	237
Tabela 26: Existência de políticas/práticas de prevenção e combate ao assédio moral .....	241
Tabela 27: Criação de políticas/práticas de prevenção e combate ao assédio moral .....	242



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APUFSC – Sindicato dos Professores da Universidade Federal de Santa Catarina  
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CCA – Centro de Ciências Agrárias  
CCB – Centro de Ciências Biológicas  
CCE – Centro de Comunicação e Expressão  
CCJ – Centro de Ciências Jurídicas  
CCS – Centro de Ciências da Saúde  
CDS – Centro de Desportos  
CED – Centro de Ciências da Educação  
CFH – Centro de Filosofia e Ciências Humanas  
CFM – Centro de Ciências Físicas e Matemáticas  
CSE – Centro Sócio-Econômico  
CTC – Centro Tecnológico  
DSST – Divisão de Saúde e Segurança do Trabalho  
IES – Instituição de Ensino Superior  
MP – Ministério Público  
OIT – Organização Internacional do Trabalho  
PRAE – Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis  
PRDHS – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social  
PREG – Pró-Reitoria de Ensino de Graduação  
PROINFRA – Pró-Reitoria de Infra-Estrutura  
PRPE – Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão  
PRPG – Pró-Reitoria de Pós-Graduação  
SECARTE – Secretaria de Cultura e Arte  
SEPLAN – Secretaria de Planejamento e Finanças  
SINTER – Secretaria de Relações Institucionais e Internacionais  
SINTUFSC – Sindicato dos Trabalhadores da Universidade Federal de Santa Catarina  
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina





## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>17</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>19</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>21</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>23</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>29</b>
<b>1.1 Contextualização e apresentação do problema de pesquisa ..</b>	<b>29</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>32</b>
<i>1.2.1 Objetivo Geral .....</i>	<i>32</i>
<i>1.2.2 Objetivos específicos .....</i>	<i>32</i>
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>32</b>
<b>1.4 Estrutura do Trabalho .....</b>	<b>34</b>
<b>2 A ADMINISTRAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>37</b>
<b>2.1 Cultura Organizacional &amp; Poder .....</b>	<b>40</b>
<b>3 ASSÉDIO MORAL .....</b>	<b>49</b>
<b>3.1 Aspectos definidores do assédio moral .....</b>	<b>55</b>
<i>3.1.1 Assédio Moral Subjetivo e Assédio Moral Objetivo .....</i>	<i>55</i>
<i>3.1.2 Intencionalidade .....</i>	<i>55</i>
<i>3.1.3 Direcionalidade ou Orientação a alvos específicos .....</i>	<i>57</i>
<i>3.1.4 Duração, Frequência e Regularidade .....</i>	<i>57</i>
<i>3.1.5 Desequilíbrio de Poder.....</i>	<i>60</i>
<i>3.1.6 Caráter Processual.....</i>	<i>61</i>
<b>3.2 Métodos de Assédio – Classificações de comportamentos e ações hostis .....</b>	<b>65</b>
<i>3.2.1 Classificação de Leymann .....</i>	<i>65</i>
<i>3.2.2 Classificação de Einarsen .....</i>	<i>68</i>
<i>3.2.3 Classificação de Hirigoyen.....</i>	<i>70</i>
<b>3.3 Tipos de Assédio .....</b>	<b>73</b>
<b>3.4 Estrutura do Assédio Moral – Explicando o Assédio Moral em três níveis.....</b>	<b>77</b>
<i>3.4.1 Assédio Moral Interpessoal .....</i>	<i>78</i>
3.4.1.1 Vítima .....	78
3.4.1.2 Agressor .....	83
<i>3.4.2 Assédio Moral Organizacional.....</i>	<i>86</i>
<i>3.4.3 Assédio Moral no Nível Societal.....</i>	<i>93</i>
<b>3.5 Dinâmica do Assédio Moral.....</b>	<b>94</b>

3.5.1	<i>Modelo de Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper</i> .....	94
3.5.2	<i>Modelo de Salin</i> .....	97
3.5.3	<i>Modelo de Vartia</i> .....	101
<b>3.6</b>	<b>Consequências do Assédio Moral</b> .....	<b>103</b>
3.6.1	<i>Consequências no âmbito individual</i> .....	103
3.6.2	<i>Consequências no âmbito organizacional</i> .....	106
3.6.3	<i>Consequências no âmbito societal</i> .....	108
<b>3.7</b>	<b>O Assédio Moral e as Organizações</b> .....	<b>109</b>
3.7.1	<i>Assédio Moral no âmbito acadêmico: algumas pesquisas</i> . 112	
<b>3.8</b>	<b>Prevenção e Intervenção em relação ao Assédio Moral</b> .....	<b>117</b>
3.8.1	<i>Políticas Anti-Assédio Moral</i> .....	119
3.8.2	<i>Princípios necessários na política em relação a denúncia</i> 121	
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>125</b>
4.1	<b>Caracterização e tipo de estudo</b> .....	<b>125</b>
4.2	<b>População e amostra da pesquisa</b> .....	<b>128</b>
4.3	<b>Coleta dos dados</b> .....	<b>129</b>
4.4	<b>Análise e interpretação dos dados</b> .....	<b>132</b>
4.5	<b>Limitações da pesquisa</b> .....	<b>134</b>
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>135</b>
5.1	<b>Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC</b> .....	<b>135</b>
5.2	<b>Descrição dos pesquisados: servidores docentes e técnico-administrativos</b> .....	<b>138</b>
5.3	<b>Caracterizando o assédio moral na UFSC</b> .....	<b>145</b>
5.3.1	<i>Descrição das situações hostis</i> .....	148
5.3.1.1	<i>Deterioração proposital das condições de trabalho</i> .....	148
5.3.1.2	<i>Isolamento e recusa de comunicação</i> .....	172
5.3.1.3	<i>Atentado contra a dignidade</i> .....	182
5.3.1.4	<i>Violência verbal, física ou sexual</i> .....	196
5.3.1.5	<i>Resumo das subcategorias</i> .....	201
5.3.1.6	<i>Outras ações e comportamentos hostis</i> .....	202
5.3.2	<i>A identificação da violência, sua direção e seus encaminhamentos pessoais e organizacionais</i> .....	204
5.3.2.1	<i>Identificando a vitimização por assédio moral</i> .....	205
5.3.2.2	<i>Identificando os agressores</i> .....	206
5.3.2.3	<i>Comentando a violência</i> .....	210
5.3.2.4	<i>Formalizando a denúncia da violência moral</i> .....	214
5.3.2.5	<i>Consequências para a vítima</i> .....	220
5.3.2.6	<i>Casos de assédio moral presenciados e/ou conhecidos pelos pesquisados</i> .....	229

5.3.3 As ações de divulgação e práticas da UFSC frente ao assédio moral.....	234
5.3.3.1 As práticas, orientações, treinamentos e capacitações sobre o assédio moral na UFSC .....	234
5.3.3.2 A divulgação do assédio moral na UFSC .....	236
5.3.3.3 Políticas ou práticas de prevenção e combate ao assédio moral na UFSC .....	240
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>247</b>
<b>6.1 Sugestões para pesquisas futuras .....</b>	<b>253</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>255</b>
<b>APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados .....</b>	<b>267</b>
<b>APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ...</b>	<b>277</b>
<b>APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista.....</b>	<b>278</b>
<b>ANEXO A – E-mail de divulgação da pesquisa pela SINTUFSC .</b>	<b>280</b>
<b>ANEXO B – Boletim de divulgação da pesquisa pela APUFSC....</b>	<b>281</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados a contextualização do tema e o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa em termos de relevância científica e social, originalidade e viabilidade, além da estrutura de organização do trabalho. São também expostos os temas que foram abordados em cada capítulo.

### 1.1 Contextualização e apresentação do problema de pesquisa

Na administração científica tem-se a concepção do indivíduo movido por aspectos econômicos. O homem era visto como um indivíduo-recurso que tinha como intuito executar a tarefa a qual foi designado sem questionar o porquê e a forma. Posteriormente, com as transformações ocorridas na época do desenvolvimento da escola de relações humanas, esta visão passou a avançar até se chegar a considerar o homem-sujeito. Um indivíduo que necessita de atenção, motivado por muitos outros interesses além dos aspectos econômicos.

Diante das reestruturações das relações sociais e da visão do homem que foi se processando, a atual realidade é caracterizada pelas transformações tecnológicas e competitividade empresarial. Embora as transformações e desenvolvimento tecnológicos devessem liberar o indivíduo do trabalho, ao contrário, parecem colocá-lo sob mais pressão (GAULEJAC, 2006). Isso também possibilita a minimização de alguns riscos ocupacionais, tornando assim o ambiente de trabalho aparentemente mais “humanizado” e menos insalubre, entretanto, apesar da tecnologia tornar mais leve o desgaste físico, ela aumentou a pressão psicológica (GAULEJAC, 2006).

O paradigma atual construído pela globalização é o do homem produtivo e polivalente, O qual não deve apenas alcançar metas fixadas, mas ultrapassá-las nem que para isso precise lutar contra sua própria condição humana (leia-se ética e valores), desprezando seus semelhantes, tornando-se um sujeito sem condicionantes éticos (CAVALCANTE; JORGE NETO, 2005). Deste modo, a organização se insere como agente influenciador e influenciado por essas mudanças, seguindo as leis de mercado, onde o mais forte sobrevive – não necessariamente o mais apto. As organizações seguindo essa racionalidade instrumental (fins justificam os meios) se utilizam de discursos e propagandas que vendem uma imagem organizacional ética com fortes valores, comprometida com os empregados e com a sociedade. As práticas muitas vezes não estão em consonância com os

discursos ou são similares aos quadros emoldurados dos valores e crenças das organizações. Pode-se comparar a cultura organizacional (valores, crenças, normas, hábitos) destas empresas com um *iceberg*. É possível visualizar o que está por cima d'água (aspectos expostos), porém abaixo deste nível contem as práticas organizacionais. Em outras palavras, a organização apresenta uma “sombra”, que não é a imagem que ela mostra de si mesma, mas existe.

A cultura de uma organização orienta as relações interpessoais que são estabelecidas por meio das atividades no âmbito do trabalho. A aceitação do “trabalho sujo” (DEJOURS, 2007), o medo de perder o poder (FREITAS, 2007), o individualismo e a arrogância são algumas características presentes entre os atores organizacionais que demonstram a existência de um problema estrutural e comportamental na sociedade, organização e no próprio indivíduo (NUNES; INVITTI; TOLFO, 2010). Neste contexto da falta de comportamento ético e respeitoso, problemas de gestão e controle, além da predominância dos objetivos-fins da organização sobre os meios utilizados para alcançá-los, surgem às violências no ambiente e trabalho que podem se transformar em assédio moral (NUNES; INVITTI; TOLFO, 2010).

A violência moral é um fenômeno tão antigo quanto o próprio trabalho. No entanto, o fenômeno ganhou maior visibilidade como fator desencadeador de sofrimento no trabalho principalmente devido a flexibilização das relações trabalhistas e as mudanças no mundo do trabalho. O assédio moral pode ser definido como repetidos comportamentos, ações e práticas hostis, dirigidas a um ou mais trabalhadores de forma consciente ou inconsciente, que pode trazer danos a integridade psíquicas ou físicas do indivíduo, além de interferir no desempenho e no ambiente de trabalho (EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2005).

Apesar do tema estar em destaque na mídia e na sociedade, há a sua banalização devido ao desconhecimento das suas características e definição. É importante salientar que não podemos denominar assédio moral um evento isolado. Para que a situação possa ser caracterizada como assédio moral, além de alguns aspectos, ela necessita apresentar duas características chaves: frequência (mínimo uma vez por semana) e duração (mínimo seis meses) (EINARSEN, 2005).

Quando há a divulgação de casos de assédio moral, a população tem, predominantemente, a figura do agressor como um superior hierárquico e a vítima uma mulher (HIRIGOYEN, 2006). De fato, em muitas pesquisas se configura desta forma. Porém, as agressões podem ocorrer de superiores, colegas de mesmo nível, subordinados, até mistos,

bem como, serem realizados por homens e/ou mulheres. Independente da direção que ocorrem as agressões ou de quem as comete, as consequências do assédio não são nocivas apenas para a vítima, mas também para a organização e sociedade. No âmbito individual os sintomas que podem ocorrer, segundo Barreto (2006) e Hoel, Sparks e Cooper (2001) são: dores generalizadas e esporádicas, distúrbios digestivos, falta de ar, vontade de chorar sem motivos, irritabilidade, alteração no sono, manifestações depressivas e até tentativas de suicídio.

Por outro lado, as consequências organizacionais podem incluir: absenteísmo, queda de produção e na qualidade do trabalho, aposentadorias prematuras, exposição negativa da marca da organização e outros. Já nas consequências sociais, há as despesas médicas, hospitalizações, tratamentos e reabilitações financiadas pelo Estado. A partir da visualização das consequências materiais e morais proporcionados pelo assédio moral, as organizações começam a dar a importância à elaboração de medidas e ações com o objetivo de prevenir e combater a ocorrência deste tipo de violência, além de uma forma de amenizar os custos despendidos em decorrência a incidência de casos de maus tratos e assédio de seus funcionários.

Segundo Hirigoyen (2006) as formas de assédio moral são diferentes do setor público e do setor privado. No setor privado a ocorrência é mais evidente, dura menos e termina com a saída da vítima. Já no setor público o assédio pode ter uma longa duração, pois a princípio as pessoas tem estabilidade profissional e não podem ser demitidas sem um delito muito grave. Assim, há locais de trabalho mais propensos pelas circunstâncias da própria organização, como é o caso do setor do ensino/educação, medicina e terciário (HIRIGOYEN, 2006). De forma geral, pode-se dizer que no setor público o assédio moral não está relacionado diretamente à produtividade, mas as disputas de poder. Assim, considera-se que as Instituições de Ensino Superior não estão imunes a ocorrência de violências que possam conduzir ao assédio. Pois, o meio acadêmico é um dos mais afetados pelas práticas de assédio moral (HIRIGOYEN, 2006), porém, as pesquisas e estudos neste ambiente ainda são raras. Neste sentido, sendo a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) uma organização pública e de formação de profissionais, deve consolidar-se como um agente comprometido no bem estar de seus funcionários e nas práticas de gestão éticas que respeitem os valores e costumes alheios.

Por tanto, com base nesse contexto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: **Quais as características de assédio moral no**

## **trabalho são identificadas pelos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina?**

### **1.2 Objetivos**

Os objetivos da pesquisa são definidos de modo a coletar as informações que resultem na solução do problema da pesquisa. Nesta etapa serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa em análise.

#### *1.2.1 Objetivo Geral*

Analisar as características de assédio moral no trabalho identificadas pelos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina.

#### *1.2.2 Objetivos específicos*

- a) Identificar ocorrências de assédio moral contra servidores da UFSC;
- b) Analisar características das ocorrências do assédio moral no trabalho na UFSC;
- c) Levantar as consequências do assédio moral;
- d) Averiguar as políticas ou práticas de prevenção e combate ao assédio moral na UFSC; e
- e) Analisar a divulgação do assédio moral na UFSC.

### **1.3 Justificativa**

As grandes transformações econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e culturais ocorridas nas últimas décadas e a elevação do aspecto econômico à categoria de valor supremo tem causado sérios impactos nas sociedades modernas, cujos estudos sinalizam a existência de uma forte crise de identidade (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Ramos (1989) afirma que os resultados da modernização, tais como a insegurança psicológica, a degradação da qualidade de vida, a poluição, o desperdício à exaustão dos limitados recursos do planeta, mal disfarçam o caráter enganador das sociedades contemporâneas.

Neste cenário, o aumento da produtividade e rentabilidade das organizações é uma razão a que tudo possa justificar. Segundo Gaulejac (2006) as organizações não são neuróticas, nem paranoicas ou perversas,



porém, o seu mecanismo de funcionamento pode provocar aos empregados comportamentos neuróticos e perversos. Ou seja, as formas de gestão da organização podem servir de fatores propiciadores para violências ao trabalhador, e se transformarem em situações características de assédio moral.

O assédio moral pode ser caracterizado como condutas abusivas expressas por meio de escritas, palavras e gestos que visam agredir psicologicamente e fisicamente o indivíduo. No entanto, quando há a ocorrência destas práticas no ambiente organizacional, cabe à gestão da empresa a resolução e combate. Pois, o assédio moral não pode ser visto como uma situação interpessoal apenas, mas de um conjunto de situações, que envolvem necessariamente a organização, seus valores e práticas.

Doravante, não se pode negar a presença dos elementos característicos do assédio moral e abuso de poder nas organizações, pois na maioria destas a racionalidade instrumental prevalece como lógica subjacente às ações. Assim, determina um padrão, norteado pelas leis de mercado e conduz o indivíduo a uma disputa frequente, gerando resultados, lucros e também ansiedades e patologias psíquicas. Nesse sentido, conhecer as manifestações de assédio moral na Universidade Federal de Santa Catarina, bem como analisá-las, permite que sejam identificados manifestações de assédio moral, bem como as consequências e repercussões deste fenômeno. Isso possibilita um conhecimento e uma atuação mais precisa da instituição na prevenção e combate desta violência no ambiente de trabalho.

De acordo com Castro (1978), devem ser consideradas três categorias a fim de justificar um estudo: importância, originalidade e viabilidade. Entende-se, dessa maneira, que a pesquisa atende o requisito de importância preconizado por Castro (1978), pois o tema que este estudo propõe abordar refere-se tanto a uma questão teórica que merece uma atenção continuada, quanto a uma questão que afeta toda a sociedade, principalmente os funcionários da instituição analisada. Destaca-se a importância da contribuição dos resultados que esta pesquisa proporcionará, ou seja, há uma relevância científica e social para a produção do conhecimento de um fenômeno que precisa ser conhecido e combatido. Bem como, poderá contribuir para futuras intervenções da instituição e seus gestores no que tange a medidas de prevenção, intervenção e combate ao assédio moral expostas neste trabalho.

Com relação à originalidade, Castro (1978) preconiza que um tema original é aquele quando os resultados do estudo podem nos

surpreender. A originalidade conferida ao tema não exclui a possibilidade de que uma abordagem semelhante já tenha sido realizada. No entanto, a pesquisa tem como universo de análise a Universidade Federal de Santa Catarina, estudo este ainda não realizado na instituição. Ressalta-se que não foram identificados até o momento estudos em outras universidades que tenham como pesquisados tanto docentes quanto técnico-administrativos, deste modo, a produção do conhecimento sobre o fenômeno neste ambiente torna-se relevante. É importante ainda salientar que a maioria das pesquisas acadêmicas acerca do assédio moral no trabalho foca principalmente as consequências físicas e psíquicas para o indivíduo assediado, sob uma perspectiva e orientação no âmbito das Ciências Humanas e da Saúde. Nota-se que poucos trabalhos abordam a temática na perspectiva da Ciências da Administração, mesmo o tema estando atrelado ao âmbito organizacional.

Quanto à viabilidade, conforme expõe Castro (1978), diz respeito aos recursos disponíveis para a realização da pesquisa, entre eles: recursos financeiros, dados e prazos, informações disponíveis e estado da teorização do tema. Deste modo, a pesquisa é viável, pois se tem acesso a diversos materiais já consolidados por autores da área de estudo renomados internacionalmente, bem como os prazos para a realização são coerentes, o que garante a coleta das informações em tempo hábil.

Destarte, mediante o apresentado, considera-se que a pesquisa atendeu aos requisitos preconizados por Castro (1978), importância, originalidade e viabilidade como sendo os pré-requisitos para o desenvolvimento de projetos de pesquisa.

## **1.4 Estrutura do Trabalho**

No primeiro capítulo dá-se enfoque a exposição do tema, o que possibilita o entendimento do objeto da pesquisa e do fenômeno estudado. Na contextualização estabelece-se uma articulação entre a administração, organizações e o assédio moral. Em seguida, apresentam-se os objetivos desta pesquisa, os objetivos geral e específicos, além da relevância do trabalho, mostrando os aspectos de importância, originalidade e de viabilidade.

No segundo capítulo tem-se uma breve contextualização da “evolução” das teorias administrativas, da administração científica a administração de recursos humanos, passando pelo modelo de homem preconizado na época. Posteriormente, há o foco nas organizações, e o

aspecto da cultura organizacional, esta que, apresenta um lado visível e outro invisível.

Já no terceiro capítulo, é apresentado o fenômeno de interesse principal, decorrente do ambiente de trabalho, o assédio moral. Suas definições, principais características, métodos de agressão classificado por diversos autores da área. Além destas informações, há a separação do fenômeno em interpessoal, organizacional e societal, para assim, ter uma visão mais ampla do tema. Neste capítulo, ainda constam as consequências provenientes do assédio moral nos três níveis acima apresentados, bem como algumas pesquisas em instituições de ensino superior, objeto de estudo desta pesquisa, além de métodos de intervenção, combate e prevenção ao assédio moral.

O método é apresentado no quarto capítulo desta pesquisa, onde são expostas as técnicas de coleta de dados bem como a caracterização do estudo, o universo e a população de pesquisa, a maneira como os dados foram analisados e as suas limitações.

Apresenta-se no quinto capítulo uma breve caracterização da organização estudada, bem como a descrição dos dados encontrados na pesquisa: perfil dos pesquisados, identificação de casos concretos de assédio moral, a repercussão e consequências do assédio, além das dinâmicas organizacionais em torno das ocorrências.

Por fim, no sexto e último capítulo são expostas as considerações finais do estudo desenvolvido e recomendações para trabalhos futuros em concordância com o tema estudado.



## 2 A ADMINISTRAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES

A administração, vista como ciência, começou a nascer durante a Revolução Industrial no século XVIII, tendo como principais colaboradores Frederick Taylor, Henry Fayol e Max Weber. Todavia, as teorias administrativas se desenvolveram no século XX, em decorrência da necessidade das grandes empresas (Ford, General Motors, Goodyear, General Electric e Bell Telephone) que estavam surgindo. Naquele momento, o enfoque da administração estava na produção de bens para atender um mercado crescente e aparentemente inesgotável (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2006).

Os princípios da Administração Científica proporcionaram a redução das ações do trabalhador, com base em aspectos científicos (reduziu a ineficiência decorrente do trabalho operário), assim a margem de erros foi minimizada e houve a maximização dos resultados finais.

Enquanto na Administração Científica o foco é na tarefa realizada por cada operário, na Teoria Clássica, de Fayol, a ênfase é na estrutura organizacional. A rigor, os objetivos destas duas escolas são os mesmos – maior produtividade do trabalho e maior eficiência do trabalhador e da empresa (MORETTO NETO; SCHMITT, 2008). O enfoque segundo Maximiano (2007, p. 207) é “predominante técnico, enfatizando os métodos de trabalho, a organização da empresa, as atribuições do administrador e a eficiência dos recursos materiais”.

Os primeiros pressupostos destacados pelos principais colaboradores representados na escola clássica da administração são similares e complementares. Eles adotam uma abordagem presente nos dias atuais: “como criar uma organização que de forma eficiente, atinja seus objetivos” (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2006, p. 63). Ou seja, pretendia-se aumentar a eficiência da produção aumentando a eficiência dos trabalhadores. Ao relacionar homem X trabalho, na escola clássica, apresenta-se como concepção predominante a do homem econômico (*homo economicus*) visto como calculista e motivado por recompensas materiais e econômicas – um indivíduo psicologicamente independente de outros.

Segundo Ramos (1989), a definição do homem como um ser econômico, atenuada e disfarçada como frequentemente o é, continua a determinar as ações da sociedade. Onde para se ter sucesso nesse tipo de sociedade, de acordo com suas regras de recompensa e castigo, o indivíduo tem que ser programado como um ser econômico, ou seja, deve ser funcional – seguindo uma racionalidade instrumental. De fato a racionalidade instrumental é sustentada nas últimas décadas, a qual

segundo Max Weber (apud RAMOS, 1989) é determinada por uma expectativa de resultados ou “fins calculados”.

Mannheim (apud RAMOS, 1989) comenta que a racionalidade instrumental (ou funcional para o autor) diz respeito a qualquer conduta, acontecimento ou objeto, na medida em que este é reconhecido como sendo apenas um meio de atingir uma determinada meta. Esta racionalidade tende a prejudicar o indivíduo em sua capacidade de sadio julgamento. O autor também comenta que na sociedade moderna a racionalidade funcional pretende abranger a totalidade da vida humana, não deixando ao indivíduo outra escolha além da desistência da própria autonomia. Mannheim não sugere que a racionalidade funcional deve ser abolida da sociedade. O autor estipula, antes, que uma ordem social verdadeira e sadia não pode ser obtida quando o homem perde a “força psicológica” (capacidade de julgamento) que lhe permite suportar a tensão entre a racionalidade funcional e substantiva.

Ramos (1989) comenta que a maioria das organizações produtivas tem como referencia a racionalidade instrumental, determinando assim o seu padrão de funcionamento, orientado pelas leis de mercado. Neste processo da racionalidade instrumental como dimensão norteadora do padrão instituído das organizações, faz com que a racionalidade substantiva, importante para o processo de construção e desenvolvimento da identidade do profissional e sua auto-realização, tende a ser esquecida. As necessidades, interesses e sentimentos das pessoas ficam em segundo plano ou sequer são cogitadas devido ao foco exclusivo do enfoque técnico (MAXIMIANO, 2007). Consequentemente, a visão do homem visto apenas como uma peça de uma máquina não persiste muito tempo.

Os estudos realizados sob a abordagem da teoria das relações humanas por Elton Mayo, Abraham Maslow, Chris Argyris, Frederick Herzberg e Douglas McGregor, contribuíram de forma significativa para a integração das necessidades individuais e organizacionais, melhoria das comunicações, desenvolvimento de programas estruturados para maiores níveis de capacitação e conhecimento, abrangência de participação e de contribuição dos profissionais das organizações, dentre outros (OLIVEIRA, 2008). Segundo Morgan (2009) o estudo da motivação humana repercutiu como uma crítica significativa para o modelo de organização da administração científica, de modo que este estilo de administrar procurava motivar os empregados através de dinheiro – deixando o desenvolvimento humano ao nível mais baixo da hierarquia das necessidades. Todavia, com a escola das relações humanas há o surgimento do “homem reativo”, que passa a ser visto

como um ser mais complexo – sua motivação é impulsionada por valores, sentimentos e atitudes com relação ao grupo que interage.

Como explicado na teoria na administração científica o foco é nos processos de trabalho, já na teoria das relações humanas o foco é no indivíduo. Deste modo, acreditava-se na correlação entre felicidade e produtividade, ou seja, ao conhecer a necessidade do funcionário é possível motivá-lo com fins de que ele tenha maior eficiência no trabalho – e esta ainda é uma estratégia válida e adotada pelas organizações.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), uma organização é um agrupamento de pessoas em prol de um objetivo comum. E qual seria este objetivo? O fato é que uma organização não pode se subsidiar sem ter um desempenho satisfatório – entende-se lucro. Etzioni (1976) comenta que os indivíduos nascem, são educados, e muitas vezes passam a sua vida trabalhando nas organizações. Para o autor, as organizações são entidades sociais (ou agrupamentos humanos), construídos e reconstruídos para atingir metas específicas. Ou seja, a organização existe, pois tem uma função a ser cumprida – ela busca satisfazer as necessidades tanto do membro da organização quanto da sociedade.

Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação de membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam consequências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade (HALL, 2004, p. 30).

Para compreender a organização é importante identificar e conhecer os seus objetivos, as suas funções, a sua estrutura formal e as manifestações de informalidade existentes, e os recursos de produção mobilizados<sup>1</sup>. Um aspecto importante analisado a seguir trata-se da

---

<sup>1</sup> Recursos de produção mobilizados: capital humano próprio e de terceiros, tecnologias de produção, informação e de distribuição alocadas, capital financeiro e comercial próprio e de terceiros e matérias primas empregadas (MORETTO NETO; SCHMITT, 2008).

cultura organizacional, que traz aspectos que são visíveis e invisíveis de uma organização.

## 2.1 Cultura Organizacional & Poder

Um dos estudiosos mais conceituados no estudo da cultura organizacional segundo Fleury e Fischer (1996) é Edgar Schein, que define a cultura organizacional como:

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido, e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

A partir da exposição de Schein, constata-se que a cultura organizacional é construída ao longo do tempo e especifica a identidade da organização. De forma similar, Bowditch e Buono (1992) definem cultura organizacional como um padrão compartilhado de crenças, expectativas e suposições tidas pelos membros da organização, e a sua maneira característica de perceber os artefatos da organização e o ambiente, bem como, suas normas, papéis e valores na forma como existem externamente ao indivíduo. Para os autores, a cultura pode ser um reflexo da “personalidade” da organização.

A cultura organizacional não se resume à somatória das opiniões individuais dos agentes que a partilham, pois tem vida própria e constitui uma das dimensões da organização (SROUR, 2005). Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2006) ressaltam que uma cultura forte é quando os indivíduos estão satisfeitos em relação à forma como atuam e se comportam. No ponto de vista organizacional, as culturas fortes são naturalmente eficientes, já as outras se perdem em conflitos e na desmotivação.

Segundo Morgan (2009) as organizações podem ser consideradas minissociedades que apresentam os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura. Schein (2009) afirma que as organizações como um todo vivenciam experiências comuns, onde a existência de uma cultura organizacional forte pode prevalecer sobre várias outras subculturas das



unidades. Oliveira (2008) advoga que as culturas organizacionais são divididas em subculturas, na medida em que estas crescem as organizações tendem a criar departamentos para diferenciar em termos de missão e do tipo de pessoas empregadas<sup>2</sup>.

A cultura de uma organização, segundo Schein (2009) pode ser analisada em vários níveis:

- **artefatos:** apresentam a estrutura e processos organizacionais visíveis, ou seja, incluem os produtos visíveis ao grupo, como a arquitetura, layout, linguagem, tecnologia, vestuário, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização, rituais e cerimônias, documentos públicos e outros (SCHEIN, 2009). Para o autor, os dados neste nível são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar, o que torna um nível muito enganador. Bem como, é possível descrever quais são os padrões de comportamento de um grupo, no entanto, não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo.
- **crenças e valores assumidos:** são difíceis de observar diretamente e para identificá-los é preciso entrevistar os membros-chaves de uma organização, ou até mesmo realizar a análise do conteúdo de documentos formais da organização. Ao identificar esses valores, observa-se que eles geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura, o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento (SCHEIN, 2009). Todavia, as razões subjacentes ao seu comportamento permanecem escondidas, ocultas.
- **suposições básicas:** criadas pelos indivíduos para orientar seus comportamentos, as suposições básicas são as crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes assumidos como verdadeiros pelo grupo que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Neste nível, segundo Gibson et al. (2006), encontram-se os pressupostos que ditam aos indivíduos como eles devem perceber o trabalho, as metas de desempenho, as relações humanas e o desempenho dos

---

<sup>2</sup> “Engenharia, marketing e gestão de pessoas são áreas diferentes, com especialistas diferentes, que desenvolvem sua própria cultura ocupacional” (OLIVEIRA, 2008, p. 440).

colegas, como refletir sobre eles e como se sentir em relação a eles. Bem como dizem respeito à visão de mundo implicada na natureza das relações essenciais ao indivíduo com: o ambiente, o tempo, o espaço, outro indivíduo e o trabalho (FREITAS, 2007).

Segundo Freitas (2007) o estudo da cultura organizacional mediante a análise dos seus elementos proporciona a identificação de detalhes que podem passar despercebidos na vida organizacional cotidiana.

A descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e as mudanças comportamentais que eles provocam são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto e possibilitar o seu reconhecimento mais facilmente (FREITAS, 2007, p. 15).

Schein contribuiu significativamente para o estudo das organizações. Simplesmente pelo fato de ir além da visão tradicional das organizações, que remete que os indivíduos têm plena consciência de suas motivações – seguindo suas decisões e ações dentro de um pensamento racional (ZIEMER, 1996). Ziemer (1996, p. 110) defende que devido a sua unilateralidade, a visão mecanicista e racionalista “criou uma sombra própria, que engloba principalmente os aspectos subjetivos do comportamento humano”. Neste sentido, Robert B. Denhardt, autor do livro “*In the shadow of organization*”, englobou os aspectos subjetivos mencionados por Schein para as organizações (ZIEMER, 1996). A “sombra organizacional” representa a dimensão da organização que não é reconhecida pelo público interno. A sombra organizacional “é constituída de características inaceitáveis que incluem todos os comportamentos, atitudes, valores, crenças e normas que não se coadunam com a imagem e a identidade que a organização almeja criar de si mesma” (ZIEMER, 1996, p. 119).

A sombra organizacional pode ser compreendida através da metáfora do “*iceberg organizacional*”. Esta analogia estruturada por Selfridge e Sokolik em 1975, trata-se da identificação e interação dos componentes visíveis e dos componentes invisíveis de uma organização, deste modo, formando um todo unitário e indivisível (OLIVEIRA, 2008).

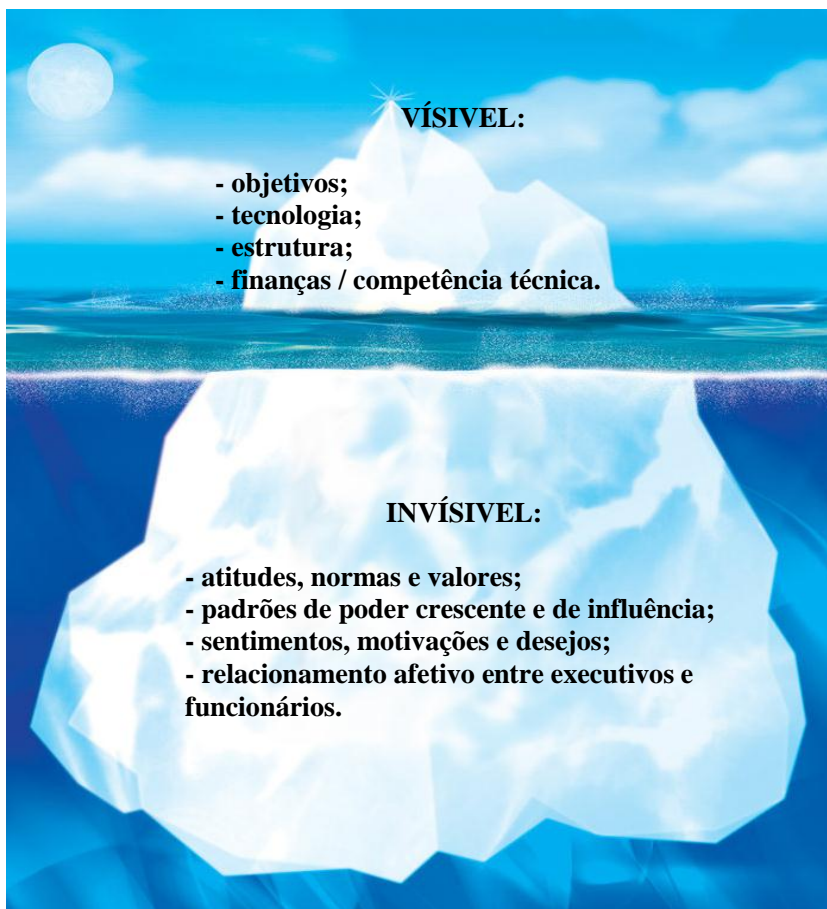


Figura 1: Iceberg organizacional  
Fonte: Adaptado de Ziemer (1996), Oliveira (2008)

“Os componentes visíveis, aqueles acima da linha d’água, são claramente observáveis, geralmente racionais, provenientes de conhecimentos e orientados para considerações atinentes às tarefas” (OLIVEIRA, 2008, p. 208). Ziemer (1996) relata que para o modelo cartesiano, a dimensão visível da organização é a única realidade, ou seja, os dados e informações oriundos deste nível são os únicos a serem considerados para descrever a situação da organização.

Embora os componentes que estão abaixo da linha d’água não são geralmente reconhecidos/visíveis no cotidiano da organização, eles

apresentam uma grande influência no seu funcionamento. Corroborando com este pensamento, Ziemer (1996) acrescenta que a dimensão invisível do iceberg compreende aspectos latentes, que geralmente são negados ou negligenciados pela visão tradicional. Sina (2007) expõe que em algumas empresas há a prática deturpada dos valores. Como exemplo, onde se lê respeito, é praticada a falta de apreço pela dignidade humana, existe também o uso elevado de expressões pejorativas para se referir a determinadas pessoas ou grupos de trabalho.

Ziemer (1996) afirma que a sombra aparece nas crenças, mitos e valores que são contrários àqueles defendidos e divulgados pela empresa. Por exemplo, grande parte das empresas afirma e enfatiza que as pessoas são os bens mais valiosos da organização, embora, na prática, essa crença nem sempre é consolidada. A seguir há uma comparação entre a crença oficial e a crença da “sombra” – a encoberta.

Crença oficial	Crença “encoberta” (da sombra, “invisível”)
<p><b>“as pessoas são o nosso mais importante capital”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “as pessoas são dispensáveis”</li> <li>- “você é tão bom quanto os resultados de ontem”</li> <li>- “encubra a queda das vendas, pois é você e não seu gerente, que será criticado”</li> <li>- “não compartilhe ideias novas e importantes”</li> <li>- “faça aquilo que está na cabeça de seu chefe”</li> </ul>

Quadro 1: Crença Oficial X Crença “encoberta”

Fonte: adaptado de Ziemer (1996, p. 125)

Muitas empresas têm explicitados seus virtuosos valores em cartazes dispostos bem à vista de todos. Tais valores geralmente são elencados de acordo com a cultura própria do lugar, dos colaboradores e de sua disposição em exercê-los. No entanto, muitas vezes ficam apenas confinados no papel, tornando-se letras mortas, ou ainda, de significarem o contrário do descrito.

De fato nenhuma organização ousaria emoldurar, para que todos vissem, a prática dos valores não virtuosos – valores “encobertos” (SINA, 2007). A autora cita alguns exemplos, são eles: subir na carreira a qualquer preço; cobiçar a todo momento o cargo alheio e trabalhar para que o cargo fique vago; agir sem transparência com clientes e

parceiros; pôr a perder o esforço de alguém na busca de resultados para tornar evidente que ele/ela não merece a função e o salário; apresentar-se como opção para esse cargo quando estiver vago. “A sinalização para o uso desses artifícios vem do líder e de seus colaboradores diretos quando o que impera é a pressão em grau máximo” (SINA, 2007, p. 146).

Muitas vezes, as lideranças, por acompanharem procedimentos consagrados, mas antiéticos, perdem o equilíbrio. Como sabemos, o poder, caso não seja entendido como uma ferramenta a ser utilizada para o bem comum, pode corromper. Nesse sentido, é preciso resgatar o equilíbrio perdido e forjar uma nova consciência a respeito da questão. Para tanto, os líderes que ainda mantêm uma postura de desrespeito a valores morais e éticos terão de mudar seu comportamento (SINA, 2007, p. 125).

Para Lubit (2002, p. 73) “muitas organizações se concentram principalmente nos lucros em curto prazo, e dão pouca ou nenhuma atenção ao custo humano decorrente da forma como os gestores atingem resultados financeiros”. Se os gestores apresentam um bom desempenho – leia-se resultado – a alta direção da organização possivelmente não leva em consideração as falhas do seu gestor em desenvolver os subordinados, incentivar o trabalho em equipe, dar apoio moral e tratar bem os outros (LUBIT, 2002). No entanto, esses gestores são recompensados por atingirem as metas, independente do modo como a conseguiram.

Heloani (2005) traz uma interessante reflexão sobre um paradoxo atual, a conciliação de dois sujeitos historicamente desiguais: capital e trabalho. É evidente o discurso da cooperação e trabalho em equipe, há diversos trabalhos e palestras a respeito destes temas. Contudo, para o autor estes elementos são antagônicos: a necessidade de cooperação em equipe e a competição pela aquisição e manutenção de um posto de trabalho. A aceitação do “trabalho sujo” segundo metáfora de Christophe Dejours (2007) explica a participação consciente do sujeito em atos injustos como um ato calculista. Justificada, sobretudo, para manter seu lugar, conservar seu cargo, sua posição, seu salário e não comprometer o seu futuro na organização. Em muitas organizações o indivíduo é incitado a partir de uma cultura organizacional, que objetiva o resultado acima de tudo, a utilizar-se de métodos, manipulações e atos

para cumprir suas metas, não se importando com a execução de práticas violentas para tal fim.

As exigências de metas, a competitividade nas organizações, pressão por parte dos diretores, entre outras manifestações, provocam nos trabalhadores inseguranças e determinado grau de ansiedade que em determinadas circunstâncias influenciam na ocorrência de comportamentos violentos no ambiente de trabalho. A Organização Internacional do Trabalho – OIT, segundo Freitas (2007) alerta que a violência no ambiente de trabalho apresenta um crescimento exponencial em todo o mundo nas últimas décadas. Esta violência, muitas vezes, pode ser justificada pela questão do poder. Como mencionado, alguns indivíduos por medo de perder sua posição começam a praticar formas de violência<sup>3</sup> com os demais colegas mediante o atropelamento da ética e da própria dignidade humana (DEJOURS, 2007; HELOANI, 2005).

Analisar as organizações a partir da dimensão do poder, segundo Fleury e Fischer (1996) é uma tarefa árdua e já empreendida por vários autores. O ato de administrar envolve necessariamente as relações entre seres humanos, seja na política, na economia, na fábrica, na escola, em qualquer organização humana e na sociedade como tal. E quando se fala de relações sociais, necessariamente há envolvimento com o que chamamos de poder (ASSMANN, 2006).

Weber define poder como a prerrogativa de alguém que controla o comportamento de outro, ou seja, o poder é um instrumento de dominação (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2006). Ao levarmos o pensamento de Weber acerca do poder para as organizações, temos que nas empresas o poder é o direito de mandar nos outros. O filósofo grego Aristóteles classifica três tipos<sup>4</sup> de poder/autoridade: do pai sobre os filhos, do senhor sobre os escravos, do governante sobre os governados (ASSMANN, 2006). Para Handy (1978) o poder de influenciar é algo que a maioria das pessoas gostaria de ter em maior quantidade, de certo modo, mesmo que não desejem a responsabilidade que possa vir com esse poder.

Quando você se expõe e mostra seus talentos e trabalho, isso pode despertar todos os tipos de ressentimentos, invejas e outras

---

<sup>3</sup> Para Dejours (2007) e Heloani (2005) esta violência é algo intrínseco ao ser humano, assim como o amor, ódio, poder, submissão, orgulho, inveja e demais facetas da personalidade.

<sup>4</sup> Do pai sobre os filhos: poder paterno ou régio é exercido, ou deve ser exercido, pelo bem dos filhos; Do senhor sobre os escravos: poder despótico deve ser exercido sobre o escravo no interesse do senhor; Do governante sobre os governados: poder político deve ser exercido pelo bem de quem governa e de quem é governado (ASSMANN, 2006).

manifestações de insegurança. Entretanto, com os superiores, brilhar mais do que o mestre talvez seja o maior erro (GREENE; ELFFERS, 2000). Os autores enfatizam que a sensação de não se ter controle (poder) sobre acontecimentos e pessoas é algo em geral, insuportável.

O abuso do poder, de forma repetida e sistematizada durante um período longo de tempo, constitui a principal característica do assédio moral, configurando a prática da perversidade no local de trabalho. Todavia, a organização cumpre um papel fundamental nesta violência, com política inexistentes de prevenção e punições, muitas vezes incentivando esta prática para um “bom” desempenho produtivo.

A partir de uma breve contextualização da “evolução” da Ciências da Administração, seguindo inicialmente com a Escola Científica e posteriormente com a Escola das Relações Humanas, foi possível esboçar aspectos fundamentais da análise das organizações, entre elas: a dimensão invisível da cultura organizacional, a existência de valores contraditórios aos pregados pela organização e a outra face do poder. A partir destes elementos, é que adentramos ao fenômeno conhecido como assédio moral.





### 3 ASSÉDIO MORAL

O tema assédio moral tem sido assunto frequente de discussão na sociedade contemporânea. O americano Carroll Brodsky, pioneiro no tema, escreveu o livro intitulado “*The Harassed Worker*”<sup>5</sup> em 1976, todavia, o livro só ganhou importância depois de algum tempo quando o interesse no tema começou a ser conhecido e divulgado (BESWICK; GORE; PALFERMAN, 2006).

O alemão Heinz Leymann é considerado o precursor dos estudos empíricos sobre assédio moral no trabalho, iniciados em 1980 quando pesquisou<sup>6</sup> em várias organizações na Suécia sobre o assédio moral, e encontrou o fenômeno psicoterror ou *mobbing*<sup>7</sup>. Leymann preferiu o uso de *mobbing* ao termo *bullying*, pois este termo originalmente refere-se a situações de ameaça e agressão física comum em escolas, o que é um tipo de violência rara nos casos de assédio moral no ambiente do trabalho (LEYMANN, 1996b; SCHATZMAM et al., 2009). Para fins deste trabalho, os termos *mobbing* e *bullying* serão traduzidos como assédio moral. A pesquisa e as ideias de Leymann sobre o tema e os efeitos do assédio moral logo foram adotados em outros países (VARTIA, 2003). Ele escreveu seu primeiro relatório sobre o fenômeno em 1984 e a publicação do seu primeiro livro ocorreu em 1986 (ZAPF; EINARSEN, 2005).

Maarit Vartia (2003) relata que a conscientização da sociedade e dos acadêmicos cresceu gradualmente nos países europeus nos anos

---

<sup>5</sup> Segundo Leymann (1996d), este foi o primeiro livro a tratar sobre o assédio moral no ambiente de trabalho. Contudo, em 1976 o autor não diferenciou entre o que hoje é chamado de assédio moral de outros tópicos, tais como: acidentes industriais, estresse devido a altas cargas de trabalho, poluição química no ambiente de trabalho e outros. Brodsky enfatizou o trabalhador estressado como vítima da sua própria falta de poder. Devido a pouca discriminação dos problemas no ambiente de trabalho, o livro nunca chegou a causar muita impressão no ambiente acadêmico e na sociedade como um todo. Entretanto, este livro foi o primeiro a conter casos de assédio moral (LEYMANN, 1996d).

<sup>6</sup> Segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008) os estudos de Leymann remetiam a investigação do sofrimento no trabalho, chegando a resultados que o estimularam a ampliar em nível nacional as suas pesquisas – estendidas posteriormente para a região escandinava e aos países de origem alemã. O objetivo, portanto, era sensibilizar os assalariados, sindicatos, gestores, médicos e juristas para a gravidade desta situação, deste modo, incentivando-os ao combate e prevenção do assédio moral.

<sup>7</sup> Segundo Zapf e Einarsen (2005) e Hirigoyen (2008) o termo *mobbing* foi emprestado da língua inglesa *mob* (horda, bando, plebe) era originalmente usada na língua sueca para descrever agressão animal e comportamento em multidão, como também *bullying* é utilizado no âmbito escolar.

noventa<sup>8</sup>. Dentre um período curto de tempo o interesse popular acerca do fenômeno cresceu rapidamente e as mídias de vários países europeus informaram histórias quase inacreditáveis de como as pessoas eram maltratadas no seu ambiente de trabalho (ZAPP; EINARSEN, 2005).

Há uma diversidade de terminologias usadas para descrever este fenômeno, entre algumas destas são: *bullying*, *mobbing*, assédio, assédio moral, terror psicológico, psico-terror, abuso emocional, comportamentos hostis, agressão no local de trabalho, comportamentos aversivos (BESWICK; GORE; PALFERMAN, 2006). Em diferentes localidades há uma terminologia utilizada, “*whistleblower*”<sup>9</sup>, “*harcèlement moral*” na França, “*ijime*”<sup>10</sup> no Japão, “*mobbing*” nos Estados Unidos, “*bullying*” na Inglaterra e em países nórdicos, no Brasil é denominado como assédio moral. No Quadro 2, a seguir, são apresentados alguns termos e definições de alguns autores.

AUTOR	TERMO	DEFINIÇÃO
Brodsky (1976)	Assédio	Tentativas repetidas e persistentes de uma pessoa para atormentar, puxar para baixo, frustrar ou obter uma reação do outro. É um tratamento que persistentemente provoca, pressiona, amedronta, intimida ou caso contrário incomoda outras pessoas.
Thylefors (1987)	Scapegoating	Uma ou mais pessoas são expostas durante um período de tempo a repetidas ações negativas de um ou mais indivíduos.

<sup>8</sup> É importante salientar que desde 1977 os países escandinavos já contavam com uma lei que regulamentava a proteção da saúde física e psíquica dos indivíduos no ambiente de trabalho, além da eliminação de condições no que possam gerar este tipo de problema (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

<sup>9</sup> O termo “*whistleblower*” segundo Hirigoyen (2006), se refere a pessoa que denuncia as agressões e, deste modo, se torna alvo de represálias. Ou seja, é uma forma de assédio moral, que visa a silenciar “quem não obedece às regras do jogo”.

<sup>10</sup> “É usado não só para descrever as ofensas e humilhações infligidas às crianças no colégio, mas também para descrever, nas empresas nipônicas, as pressões de um grupo com o objetivo de formar os jovens recém-contratados ou reprimir os elementos perturbadores” (HIRIGOYEN, 2006, p. 83). “O *ijime* é visto como algo necessário para que o indivíduo se adapte e se integre ao grupo” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 30).

Leymann (1990, 1996)	Mobbing / Terror psicológico / Psicoterror	Terror psicológico ou mobbing no trabalho envolve comunicação hostil e não ética direcionada de um modo sistemático por um ou mais indivíduos para um indivíduo que, durante o assédio, é posto em uma posição desamparada e indefesa, sendo mantido nesta condição por meio de ações assediosas.
Wilson (1991)	Workplace trauma	Desintegração do próprio empregado resultado da percepção ou do real tratamento malicioso, contínuo e deliberado de um empregador ou supervisor.
Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck (1994)	Work harassment	Ações repetidas, com foco de trazer dano psicológico (mas algumas vezes também físico) e direcionadas para um ou mais indivíduos que, por uma ou outra razão, não conseguem se defender.
Einarsen & Skogstad (1996)	Bullying	Bullying é um problema em alguns ambientes de trabalho e de alguns trabalhadores. Para que algo possa ser caracterizado como bullying tem que ocorrer repetidamente durante certo tempo, e a pessoa confrontada tem que ter dificuldades de defender-se. Não é bullying se duas partes de “poder” aproximadamente igual estão em conflitos ou se o incidente é um evento isolado.
Keashly, Trott & MacLean (1994), Keashly (1998)	Comportamento abusivo / abuso emocional	Comportamentos hostis verbais e não-verbais não ligados a conteúdo sexual ou racial, conduzidos por uma ou mais pessoas em direção a outro para arruiná-lo e assegurar a obediência aos outros.
O’Moore, Seigne, McGuire & Smith (1998)	Bullying	Bullying é um comportamento destrutivo. É uma agressão repetida, verbal, psicológica e física, conduzida individualmente ou por um grupo contra outros. Comportamentos agressivos de incidentes isolados, enquanto não tolerados, não devem ser caracterizados como bullying. Somente comportamentos agressivos impróprios que são sistemáticos e desfrutados podem ser considerados bullying.

Hoel & Cooper (2000)	Bullying	Uma situação onde um ou vários indivíduos persistentemente durante um período de tempo percebem estar sofrendo ações negativas de um ou várias pessoas, em uma situação onde o alvo do bullying tem dificuldades de se defender contra estas ações. Nós não nos referimos como bullying incidentes isolados.
Zapf (1999)	Mobbing	Mobbing no trabalho significa assédio, ofender, excluir alguém socialmente ou atribuir trabalho não digno da posição do indivíduo.
Salin (2001)	Bullying	Atos negativos repetidos e persistentes direcionados para um ou mais indivíduos, e que criam um ambiente de trabalho hostil. No bullying o alvo tem dificuldades de se defender; não é um conflito se as partes apresentam forças iguais.
Vartia (1993)	Harassment	Situações onde a pessoa é exposta a longas e repetidas ações negativas de um ou mais pessoas.
Kile (1990)	Health endangering leadership	Atos de humilhação e assédio contínuos e de longa duração conduzidos por um superior hierárquico, expressos publicamente ou secretamente.
Adams (1992)	Bullying	Criticas e abusos persistentes em público ou secretos, que humilham e desqualificam uma pessoa.

Quadro 2: Termos e definições sobre assédio moral no trabalho

Fonte: adaptado de Vartia (2003, p. 9-10) e Einarsen (2000, p. 382). Tradução livre.

As definições de alguns dos estudiosos mais representativos no estudo sobre assédio moral, no continente europeu e na América do Norte, podem ser visualizados no Quadro 2. Todavia, outros autores poderiam ser acrescentados nesta tabela, tal como a francesa Marie-France Hirigoyen que popularizou o tema com o lançamento do seu livro “*Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*”, um best-seller que proporcionou a discussão deste tema no âmbito do trabalho e na estrutura familiar (HELOANI, 2005).

Encontra-se nas palavras de Hirigoyen (2008, p. 65), a definição para o tema:

Assédio moral é toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer danos a personalidade, a dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

Freitas, Heloani e Barreto (2008) afirmam que no Brasil, o primeiro artigo acadêmico relacionado ao tema assédio moral foi escrito por Maria Ester de Freitas em 2001. Posteriormente outros autores contribuíram para a discussão e o combate ao assédio moral, entre eles destacam-se Margarida Barreto, Roberto Heloani, Antônio Martinigo Filho, Lis Soboll e outros.

No artigo “Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações” Freitas (20019) relata que as situações de assédio moral podem ser consideradas como verdadeiros assassinatos psíquicos. A questão do assédio moral apresentado por Freitas no seu artigo “se conecta ao esforço repetitivo de desqualificação de uma pessoa, que, dependendo das circunstâncias, pode levar ou não ao assédio sexual” (HELOANI, 2005).

O assédio moral, para Margarida Barreto (2008), acontece quando trabalhadores são expostos a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções. Sendo comum em relações hierárquicas autoritárias, nas quais predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigidas a um subordinado, desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização.

Heloani (2005, p. 104) caracteriza o assédio moral “pela intencionalidade; consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua conseqüente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder.” Este enfraquecimento psíquico segundo o autor pode levar o alvo a uma despersonalização, além de “trata-se de um processo disciplinador em que se procura anular a vontade daquele que, para o agressor, se apresenta como ameaça” (HELOANI, 2005, p. 104).

Schatzmam et al. (2009) definem assédio moral como um processo contínuo (repetitivo e prolongado) de hostilidades e/ou isolamento, direcionado a alvos específicos com o objetivo de prejudicar, podendo ocasionar alterações na saúde (físicas e psíquicas) e nas condições de trabalho (desligamento, afastamento, entre outros).

As definições apresentadas, tanto no que se refere aos autores brasileiros quanto dos outros países, são em sua maioria semelhantes e complementares. Portanto, o autor pretende seguir a definição apresentada por Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper.

Bullying at work means harassing, offending, socially excluding someone or negatively affecting someone's work tasks. In order for the label bullying (or mobbing) to be applied to a particular activity, interaction or process, it has to occur repeatedly and regularly (e.g., weekly) and over a period of time (e.g. about six months). Bullying is an escalating process in the course of which the person confronted ends up in an inferior position and becomes the target of systematic negative social acts. A conflict cannot be called bullying if the incident is an isolated event or if two parties of approximately equal 'strength' are in conflict (EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2003, p. 15)<sup>11</sup>.

A escolha dessa definição como referência para esta pesquisa remete-se ao fato da presença de características essenciais para a caracterização do assédio moral: direcionalidade, repetitividade, duração e a regularidade dos comportamentos hostis, caráter processual (SOBOLL, 2006).

---

<sup>11</sup> (Tradução livre) Bullying no trabalho significa assediar, ofender, dessocializar, excluir alguém ou afetar negativamente as tarefas de trabalho de alguém. Diante disto, caracterizar algo como bullying (ou mobbing) é aplicado particularmente a uma atividade, interação ou processo que deve ocorrer repetidamente e regularmente (por exemplo, semanalmente) e acima de certo período de tempo (por exemplo, seis meses). Bullying é um processo gradativo no curso dos acontecimentos em que o indivíduo confrontado acaba em uma posição inferior e se torna alvo de sistemáticos atos sociais negativos. Um conflito não pode ser considerado bullying se o incidente é um evento isolado ou se as duas partes que estão no conflito apresentam aproximadamente a mesma força (poder).

### 3.1 Aspectos definidores do assédio moral

Além dos aspectos de direcionalidade, repetitividade, duração e o caráter processual, existem outros critérios definidores do assédio moral que auxiliam para uma melhor compreensão do tema, que são: enfoque subjetivo e objetivo, a intencionalidade, assédio interpessoal VS assédio organizacional (BESWICK; GORE; PALFERMAN, 2006) e o desequilíbrio de poder.

#### 3.1.1 Assédio Moral Subjetivo e Assédio Moral Objetivo

Segundo Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2003) a distinção entre assédio subjetivo e objetivo<sup>12</sup> foi feita por Brodsky em 1976, apresentando uma parte relevante para a discussão sobre a definição do tema. O enfoque subjetivo e objetivo foram propostos para resolver o problema de definir quando algo é ou não assédio moral (EINARSEN, 2005).

Niedl (1995, apud EINARSEN, 2005) argumenta que o aspecto definidor do assédio consiste na percepção subjetiva da vítima em relação aos repetidos atos hostis, humilhantes e intimidantes dirigidos a ela. Ou seja, refere-se à consciência do assédio pela vítima (SCHATZMAM et al., 2009). Por outro lado, o assédio objetivo refere-se a situações onde existem evidências claras ou declarações de terceiros que afirmam sobre a ocorrência do assédio (EINARSEN, 2005).

Para Hirigoyen (2006) quando se fala em agressão psicológica, não podemos esquecer a questão da intencionalidade, pois o caráter intencional agrava o impacto da agressão. Schatzmam et al. (2009) complementam informando que a adoção da intencionalidade como um critério de identificação do assédio moral é uma questão complexa e polêmica, pois há um grupo de autores que afirmam a existência da intencionalidade e outro que não.

#### 3.1.2 Intencionalidade

Quando a característica intencionalidade é mencionada, há dois elementos importantes a discutir: “[...] consciente (tenho vontade de fazer o mal) ou inconsciente (não quero fazer mal, mas é mais forte do

---

<sup>12</sup> Os enfoques objetivo e subjetivo do assédio moral não serão tratados a fundo neste trabalho, para um melhor estudo acerca desses temas sugere-se a leitura do artigo de “Niedl, K. (1995). *Mobbing/bullying am Arbeitsplatz [Bullying at work]. München, Germany: Rainer Hampp Verlag*”.

que eu e não consigo me impedir de feri-lo ou colocá-lo em dificuldade)” (HIRIGOYEN, 2006, p. 64). Todavia, como podemos estabelecer o grau de consciência de uma pessoa no que tange a prática da perversidade no assédio moral?

Nas palavras de Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2005, p. 230):

*Bullying at work may be defined as repeated actions and practices that are directed at one or more workers, which may be done deliberately or unconsciously, but are unwanted by the victim, and manifestly cause humiliation, offence and distress, and that may interfere with job performance and/or cause an unpleasant working environment<sup>13</sup>.*

Como observável pelo trecho acima os autores afirmam que as ações e práticas do assédio moral, assediador, podem ser inconscientes. Contudo, Heloani (2005) deixa claro que existe a intencionalidade no assédio moral. Assim como Heloani, Schatzmam et al. (2009, p. 30) entendem que o assédio moral é sempre intencional, e explicam:

[...] as práticas hostis são deliberadas, mesmo que o objetivo final imediato não seja o de prejudicar o assediado. O processo de assédio pode visar: i) ao enquadramento ou à submissão de uma pessoa às regras do grupo (assédio interpessoal) ou da empresa (assédio organizacional); ii) ao aumento do ritmo de trabalho ou da produtividade (assédio organizacional).

Embora Schatzmam et al. (2009) definem que o assédio moral é sempre intencional, os autores reconhecem que é difícil estabelecer indicadores de intensidade e presença da intencionalidade. Neste sentido, Hoel et al. (1999, apud EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2003) afirmam que onde não há intenção de causar dano, não existe assédio. Entretanto, é muito difícil verificar se há ou não a presença da intencionalidade.

---

<sup>13</sup> (Tradução livre) Assédio moral no trabalho pode ser definido como ações e práticas repetidas, dirigidas a um ou mais trabalhadores de forma deliberada ou inconsciente, que são indesejados pela vítima, e causam humilhação, ofensa e angústia, além de poder interferir no desempenho do trabalho e/ou causar desagradável ambiente de trabalho.



Para concluir a discussão da intencionalidade, Schatzmam et al. (2009) apresentam uma relação sobre o critério da intencionalidade para a caracterização do assédio moral com algumas áreas de conhecimento. Seguindo a afirmação dos autores, para o Direito do Trabalho a demonstração da existência de intenção consciente para a caracterização do assédio moral é irrelevante, pois a existência de uma consciente vontade de prejudicar e/ou causar dano ao outro pode interferir na indenização do assediado. Já na área da saúde, o parâmetro central para a atuação deste profissional é o dano causado e não a intenção. Por outro lado, na área de gestão organizacional, a identificação deste fenômeno é extremamente relevante, pois delinea a forma e o foco de atuação (SCHATZMAM et al., 2009).

### *3.1.3 Direcionalidade ou Orientação a alvos específicos*

Autores como Einarsen, Hoel, Zapf, Cooper, Raknes, e muitos outros apresentam em seus trabalhos e definições a essência da direcionalidade das atitudes hostis a um ou mais indivíduos. Leymann (1996c) já retratava a respeito da direcionalidade por um ou mais indivíduos a um alvo em específico<sup>14</sup>. Posteriormente, Hoel et al. (1999, apud MIKKELSEN; EINARSEN, 2002) e Einarsen (2000) complementaram a direcionalidade a mais indivíduos ao afirmar que assédio moral são sistemáticas agressões direcionadas a um ou mais indivíduos por outro indivíduo ou grupo.

Sobre a orientação ao coletivo, Hirigoyen (2006) apresenta a “gestão por injúria” que consiste em um comportamento “injurioso coletivo” que visa a submeter os empregados a uma pressão e/ou tratando-os com violência, injuriando-os e insultando-os.

### *3.1.4 Duração, Frequência e Regularidade*

A maior diferença entre conflito e o assédio moral não é necessariamente o que é e como é feito, mas a frequência e a duração do que é feito (SALIN, 2003a). Em outras palavras, o assédio não está ligado a eventos isolados, mas a comportamentos repetidos e persistentes direcionados a um ou mais empregados (EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2003).

---

<sup>14</sup> Terror psicológico/psicoterror ou mobbing no trabalho envolve comunicação hostil e não ética direcionada de um modo sistemático por um ou mais indivíduos para um indivíduo que, durante o assédio, é posto em uma posição desamparada e indefesa, sendo mantido nesta condição por meio de ações assediosas (LEYMANN, 1996c).

Leymann (1996c) estabelece que para uma situação seja caracterizada como assédio moral deve apresentar uma frequência de no mínimo uma vez por semana e um período de duração de no mínimo 6 meses. Todavia, por causa da alta frequência e da longa duração dos comportamentos hostis, estes maus-tratos resultam em consideráveis sofrimentos mentais, psicossomáticos e sociais.

A definição de no mínimo de 6 meses de duração tem sido utilizada em diversos estudos para diferenciar entre a exposição social do estresse no trabalho e a vitimização do assédio moral (EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2003). A proposta de frequência e duração de Leymann é explicada por Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2003), os autores relatam que a razão da escolha desta duração e frequência, é devido a frequente utilização deste tempo mínimo na avaliação de vários distúrbios psiquiátricos.

Pesquisas de Hirigoyen (2006, p. 117) na França encontraram uma duração média do assédio de pouco mais de 3 anos (40 meses):

- assédio inferior a 6 meses: 3,5%;
- de 6 meses a 1 ano: 11%;
- de 1 ano a 3 anos: 45%;
- superior a 3 anos: 40,5%

As pesquisas de outros autores como Leymann (1992) e Zapf (1999) demonstram um tempo maior que 12 meses de duração, já nas pesquisas de Einarsen e Skogstad (1996) há duração média de 18 meses na Noruega (EINARSEN; HOEL; ZAPF, COOPER, 2003).

A seguir, no quadro 3, os autores Zapf, Einarsen, Hoel e Vartia apresentam informações a respeito da média de duração (em meses) do assédio moral em diversos países europeus.

<b>PESQUISA (autor)</b>	<b>AMOSTRA</b>	<b>DURAÇÃO (MESES)</b>
Finlândia (Salin, 2001)	<b>34</b>	<b>32</b>
Alemanha (Zapf, 1999 - estudo em DAG)	<b>56</b>	<b>47</b>
Alemanha (Zapf, 1999 - estudo em Gießen)	<b>50</b>	<b>40</b>
Alemanha (Halama e Möckel, 1995)	<b>183</b>	<b>40</b>
Alemanha (Zapf, 1999 - estudo em Konstanz, )	<b>87</b>	<b>46</b>

Alemanha (Zapf, 1996 - estudo em Stuttgart)	<b>188</b>	<b>29</b>
Alemanha (zur Mühlen et al., 2001 - Administração Comunal)	<b>55</b>	<b>34</b>
Alemanha (zur Mühlen et al., 2001 - Administração do Exército)	<b>55</b>	<b>24</b>
Irlanda (O'Moore, 2000)	<b>248</b>	<b>41</b>
Noruega (Einarsen e Skogstad, 1996)	<b>268</b>	<b>18</b>
Suécia (Leymann, 1993)	<b>85</b>	<b>15</b>
Suíça (von Holzen-Beusch et al., s/d)	<b>28</b>	<b>36</b>

Quadro 3: Média de duração em meses do assédio moral

Fonte: adaptado de Zapf, Einarsen, Hoel e Vartia (2003, p. 110). Tradução livre.

Resultados de pesquisas, apresentados no quadro 3, reportam que o assédio moral é um processo de longa duração. Apesar da elevada duração, os autores Zapf, Einarsen, Hoel e Vartia (2005) advertem que a diferença do tempo nas pesquisas pode estar ligada ao método utilizado na pesquisa. Barreto (2005) relata que na sua pesquisa com trabalhadores brasileiros, a duração dos comportamentos hostis varia de 3 meses a mais de 3 anos dependendo do tipo de empresa (privada ou pública).

Em contrapartida ao estabelecimento mínimo da duração do assédio moral, Schatzmam et al. (2009, p. 26) relatam que:

Entendemos que nem sempre as práticas de assédio moral têm uma duração, mínima de seis meses, ou outra duração mínima qualquer. O que caracteriza o assédio moral é o seu caráter processual<sup>15</sup>. Adotar uma determinada frequência e/ou duração como um parâmetro definidor do que é, ou não é, assédio moral, não atende à complexidade da realidade fática e das diferentes possibilidades de sua expressão.

Por outro lado, é importante estabelecer uma duração mínima para caracterização deste fenômeno, haja vista que uma das características elencadas por diversos autores trata-se da regularidade e repetitividade dos comportamentos hostis durante um determinado tempo, geralmente 6 meses.

<sup>15</sup> Esta abordagem será explicada no item 3.1.6.

### 3.1.5 Desequilíbrio de Poder

Segundo Vartia (2003) uma característica comum a quase todas as definições europeias é a dificuldade da vítima em tentar defender-se contra ações negativas dirigidas a ela. Isto remete a um desequilíbrio de poder entre a vítima e o assediador. Alguns autores enfatizam que uma pessoa só será vítima se ela perceber-se sendo incapaz de defender-se ou se libertar da situação (NIEDL, 1995, apud VARTIA, 2003). Ou seja, não é assédio se duas pessoas de poder/força iguais estão em conflito.

O desequilíbrio de poder pode refletir a estrutura de poder formal que existe dentro do contexto organizacional no qual o cenário do assédio acontece, por exemplo, quando alguém está sendo alvo de ações negativas ilegítimas de alguém com uma posição hierárquica superior. Embora, a fonte do poder também possa ser informal<sup>16</sup>, como em situações onde um grupo de colegas assedia um único indivíduo, e o alvo encontra-se em dificuldade de defender-se um “esmagador” grupo de antagonistas (EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2005, p. 231-232; ZAPF; EINARSEN, 2005).

Uma questão relacionada ao desequilíbrio de poder pode ser refletida, segundo Niedl (1995, apud EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2003), na dependência do alvo com o assediador, essa dependência pode ser social, física, economia ou até mesmo de natureza psicologia. Um empregado é na maioria das vezes mais dependente do seu superior do que vice versa.

Einarsen (1999, apud EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2005) argumenta que conhecer o “ponto fraco” de alguém pode se tornar uma forte fonte de poder nas situações de assédio. O assediador geralmente explora as deficiências percebidas da personalidade do alvo ou do seu desempenho no trabalho, que por si só indica uma impotência por parte do alvo.

Para Schatzmam et al. (2009, p. 29)

[...] o que importa destacar é que há uma desigualdade de poder que aparece como resultante do assédio moral, independentemente da posição, formal ou informal, que era ocupada pelas partes antes do processo de hostilidade,

---

<sup>16</sup> A fonte de poder informal pode estar relacionada a fatores como conhecimento e experiência (EINARSEN; HOEL; NOTELAERS, 2009) e também como redes de amizades, alianças no ambiente trabalho e dependência emocional (SCHATZMAM et al., 2009).

embora mais frequentemente o assediado seja empregado em relação de subordinação com o superior hierárquico, ou a direção da empresa.

Os autores ainda explicitam que o desequilíbrio de poder/força como elemento de caracterização do assédio, não remete necessariamente à posição hierárquica ou socioeconômica dos indivíduos envolvidos na situação. Indivíduos com funções equivalentes, com mesmo status social e de poder na empresa podem antagonizar situações em que a capacidade de ataque/defesa de cada um é desigual (SCHATZMAM et al., 2009).

Segundo Salin (2003a) em alguns casos os subordinados, especialmente se agirem em grupo, podem ter poder suficiente para assediar seu supervisor. A autora ainda ressalta que o desequilíbrio de poder envolve-se durante um tempo e o assédio como um processo pode aumentar ainda mais este desequilíbrio de forças/poder.

### *3.1.6 Caráter Processual*

Pesquisas empíricas indicam que o assédio moral não é um “fenômeno”, no sentido de um fato pontual, mas um processo que evolui gradativamente (EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2003). O caráter processual do assédio moral muda conforme o passar do tempo e das mudanças sociais. Leymann (1996a) apresenta quatro fases da evolução do assédio moral: 1) incidentes críticos; 2) assédio moral e estigmatização; 3) intervenção da área de Recursos Humanos; 4) Expulsão.

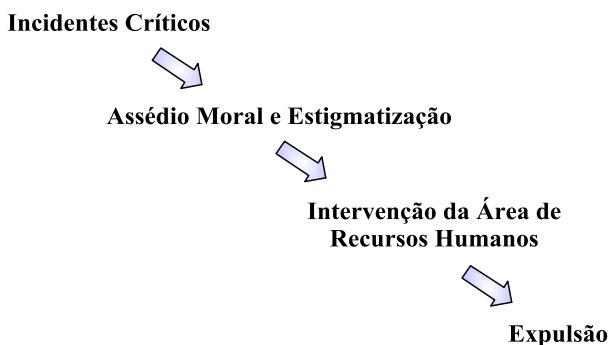


Figura 2: Caráter Processual do Assédio Moral segundo Leymann  
Fonte: adaptado de Leymann (1990; 1996a)

A fase de incidente crítico remete-se a situação que desencadeia o assédio. O assédio pode então, ser visto como um processo escalar do conflito (LEYMANN, 1996a).

O incidente crítico inicial está oculto ou ainda envolto em contradições. O trabalhador afetado se encontra num estado de desorientação e autoquestionamento sobre suas atitudes e comportamentos, em busca de uma justificativa. A pessoa percebe que a dinâmica relacional sofreu uma alteração, mas não identifica as contradições e fica sem compreender o que está acontecendo. A pessoa se sente culpada e busca explicações em erros pessoais, afetando sua autoconfiança. A autoverificação das tarefas repetidas vezes, a dedicação exacerbada e o cuidado exagerado nos procedimentos realizados se fazem presentes nesta fase (SOBOLL, 2006, p. 96).

Leymann (1990; 1996a) relata que esta fase inicial do assédio (que para ser exato não é assédio ainda) tem sua duração muito curta, enquanto que na próxima fase são identificados elementos do assédio em si. No assédio moral e estigmatização as atividades de assédio podem conter vários comportamentos que, em uma interação normal, não necessariamente indicam uma agressão ou qualquer tentativa de prejudicar ou excluir alguém (LEYMANN, 1996a). Todavia, a duração e a repetição destes comportamentos, durante um longo período de tempo, podem mudar a conotação de não agressividade e resultar na estigmatização do indivíduo no grupo (LEYMANN, 1990).

Os comportamentos e ações hostis têm um denominador comum de estar baseado no desejo de “marcar uma pessoa”, assim tornando-a alvo de humilhações e agressões frequentes. Segundo Leymann (1990) a manipulação é a característica principal do evento, e a manipulação pode ser visualizada como: a) reputação da vítima (espalhar rumores, caluniar); b) comunicação com a vítima (não permitido a vítima se expressar, ninguém fala com ela/ele, críticas em alto som sobre a vítima); c) circunstâncias sociais (a vítima é isolada, enviada para o “cemitério”); d) natureza de ou a possibilidade de executar o seu trabalho (nenhum trabalho é dado, atividades humilhantes ou sem sentido); e) violência e ameaças de violência.

Já a intervenção da Área de Recursos Humanos ocorre quando os gestores eventualmente intervêm, assim tornam os casos oficiais. Devido à estigmatização prévia, é muito fácil interpretar mal a situação e colocar a culpa na vítima (LEYMANN, 1990; 1996a). Os erros de avaliação dos gestores da área de recursos humanos ocorrem com frequência devido à falta de conhecimento do assédio moral e suas características. Consequentemente, os procedimentos adotados muitas vezes são inadequados e podem prejudicar o trabalhador envolvido nas agressões (SOBOLL, 2006). O risco levantado por Leymann (1990; 1996a) é que a suposta vítima pode ser rotulada por um diagnóstico incorreto como: paranoica, maníaco-depressiva, desordem de ajustamento, desordem de caráter. Este julgamento errôneo pode destruir as chances do indivíduo em voltar ao mercado de trabalho ou de poder voltar a sua função (LEYMANN, 1996a).

Por fim, na fase de expulsão, tem-se o “fim” do assédio moral, que consequentemente leva a vítima para a saída da organização. Soboll (2006, p. 97) corrobora ao afirmar que “na medida em que as condições de trabalho não são resolvidas, é frequente que o trabalhador agredido abandone o trabalho bem antes do seu período de aposentadoria natural”.

Durante um processo de conflito interpessoal no trabalho uma pessoa pode adquirir uma posição desvantajosa e gradualmente pode ser alvo de ações hostis. Estes comportamentos agressivos podem apresentar diversas atividades diferentes, tais comportamentos são usados com o intuito ou pelo menos com efeito de humilhar, intimidar, amedrontar ou castigar a vítima. Os efeitos de estigmatização destas atividades, a frequência escalar e a intensidade, fazem com que as vítimas sejam menos capazes de lidar com suas tarefas diárias e com cooperação necessária para as tarefas no trabalho, assim tornando-se mais vulneráveis e “alvos desejáveis” (EINARSEN, 2005).

Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2003) apresentam abordagem similar a de Leymann. Nas fases iniciais prevalecem os tipos de comportamento indiretos e discretos, posteriormente, acontecem atos mais diretos e agressivos. As vítimas são isoladas e evitadas, humilhadas em público, sendo alvos de risos no setor/departamento e assim por diante. Nas fases finais do processo, formas físicas e psicológicas de violência podem ser usadas, ocasionando no afastamento da vítima do trabalho. A figura 3, a seguir, ilustra os diferentes estágios que estão contidos no processo “evolutivo” do assédio moral.



Figura 3: Modelo de Dinâmica do Assédio Moral

Fonte: adaptado de Einarsen (2005)

O processo, à medida que se torna mais intenso, acaba provocando ataques frequentes e severos, assim como tanto violência físicas e psicológicas podem ser usadas. Enfim, nas fases iniciais, as vítimas são atacadas com uma frequência muito baixa, contudo, quando a perseguição passa a ser duradora, os ataques ocorrem quase diariamente gradativamente (EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2003).

Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2003) refere-se no “estágio” da expulsão do trabalho, onde as vítimas são diretamente forçadas a saírem do seu trabalho, por meio da demissão ou dispensa da redução do quadro efetivo, ou até mesmo indiretamente, quando as vítimas consideram a sua situação de trabalho tão impossível que decidem sair “voluntariamente” (demissão construtiva). Uma pesquisa feita na Alemanha com vítimas de assédio moral grave revelaram que estas pessoas fortemente aconselharam outras vítimas a saírem da organização e procurar por suporte em outros lugares (ZAPF; GROSS, 2001, apud EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2003).

O processo de assédio moral no trabalho traz sérios prejuízos para o indivíduo, para a organização e para a sociedade. Os indivíduos acometidos pelo assédio moral, ao se sentirem ameaçados, deixam de levar uma vida normal e veem prejudicado todo o contexto de sua vida



pessoal. Há casos em que eles se sentem esmagados e perdem inteiramente a disposição e a paixão pela vida. A destruição da identidade do indivíduo nos processos de assédio moral no trabalho se dá rapidamente. Entretanto, a recuperação da autoestima e a consequente recuperação desse indivíduo para o convívio na sociedade e no ambiente de trabalho pode levar anos (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008, p. 16).

Os prejuízos proporcionados pelo processo do assédio fazem com que a organização trate o assediado como a fonte do problema. Quando a situação chega a atenção da alta direção, do sindicato e outros dirigentes, estes tendem a aceitar o prejuízo produzido pelos assediadores, mas culpam a vítima pelo seu infortúnio. Gestores e terceiros tratam a situação, em relação à vítima, como um tratamento justo a uma pessoa difícil e neurótica (EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2003).

Apesar de muitas vezes a prática de comportamentos e ações violentas perpetradas pelo agressor ter como objetivo a expulsão da vítima da organização. Há situações onde este não é o objetivo fim, e sim, a necessidade do agressor em demonstrar seu poder (formal ou informal) mesmo que para isso utilize de comportamentos não éticos e ações hostis.

### **3.2 Métodos de Assédio – Classificações de comportamentos e ações hostis**

A seguir será exposta uma gama de situações que em determinadas circunstâncias, principalmente se considerarmos os aspectos da frequência e duração podem ser consideradas como assédio moral. Determinadas situações foram utilizadas no instrumento de coleta de dados desta pesquisa. As situações são classificadas a partir da definição de três autores: Leymann, Einarsen e Hirigoyen. Ressalta-se que há outras classificações, entretanto são apenas expostos estes três autores, considerados referências na temática estudada.

#### *3.2.1 Classificação de Leymann*

Leymann (1990) desenvolveu um instrumento chamado LIPT (*Leymann Inventory of Psychological Terrorization*) que apresenta 45

formas de comportamentos e ações hostis categorizados em 5 (cinco) grupos<sup>17</sup>.

**a) Ações de assédio para reduzir as possibilidades da vítima se comunicar adequadamente com outros, inclusive com o próprio assediador:**

- O chefe ou assediador não permite que você se comunique com ele e isola você;
- Interrompe continuamente você enquanto fala;
- Impede você de se expressar;
- Grita, xinga e espalha rumores e maldades contra você em voz alta;
- Faz ataques verbais, criticando trabalhos realizados;
- Faz críticas sobre a sua vida privada;
- Amedronta você com ligações telefônicas;
- Ameaça verbalmente;
- Ameaça por escrito;
- Evita o contato com você (não cumprimenta e o contato visual se dá através de gestos de rejeição, menosprezo ou despeito, etc.);
- Ignora a sua presença, por exemplo, passando a tarefa para você via terceiros.

**b) Ações de assédio para evitar que a vítima tenha a possibilidade de manter contatos sociais:**

- Não fala nunca com você;
- Não permite que fale com outras pessoas;
- Você é isolado em posto de trabalho que a isola dos seus companheiros;
- Seus companheiros são proibidos de falar com você;
- Você é ignorado.

**c) Ações de assédio dirigidas a desprestigiar ou impedir você de manter sua reputação pessoal ou profissional:**

- Xinga e calunia você;

---

<sup>17</sup> Fonte: Barreto (2005) e Soboll (2006).

- O chefe espalha boatos, rumores e fofocas sobre você;
- Você é ridicularizado em tudo que faz;
- Espalham que você é doente mental;
- Forçam você a fazer ou passar com psiquiatra para exame ou diagnóstico de saúde mental;
- Espalham que você está doente;
- Seus gestos, sua postura, sua voz são imitados, ridicularizando-o;
- Atacam suas crenças políticas ou religiosas;
- Faz piada acerca da sua vida privada;
- Faz piada sobre sua origem ou de nacionalidade;
- Obriga você a realizar trabalho humilhante;
- Controlam, monitoram, anotam, registram tudo o que você faz visando desqualificar seu trabalho;
- Suas decisões são constantemente questionadas;
- Usam termos obscenos ou degradantes contra você;
- Assedia sexualmente você, com gestos ou proposições.

**d) Ações de assédio moral através do descrédito profissional:**

- Não lhe passa trabalho ou qualquer tarefa;
- Não lhe passa tarefa e até impede você de encontrá-las ou realizá-las;
- Passa tarefas totalmente inúteis ou absurdas;
- Passa tarefas inferiores a sua capacidade ou competências profissionais
- Sobrecarrega você com novas tarefas;
- Faz você executar trabalhos humilhantes;
- Passa tarefas que exigem uma experiência superior as suas competências profissionais;

**e) Ações de assédio que afetam a sua saúde física ou psíquica da vítima:**

- Obriga você a realizar trabalhos perigosos ou especialmente nocivos para a sua saúde;
- Fazem ameaças físicas;
- Agrede fisicamente você, mas sem gravidade, a título de advertência;

- Agridem fisicamente, mas sem conter-se;
- Ocasionalmente propositalmente gastos com a intenção de prejudicar você;
- Ocasionalmente problemas no seu posto de trabalho;
- Agridem você sexualmente.

Nas demais classificações que se seguirão, é possível identificar grupos e situações similares da apresentada por Leymann. Ou seja, a classificação das situações hostis e as próprias situações vão de acordo com cada autor.

### 3.2.2 *Classificação de Einarsen*

Para Einarsen (2005) o assédio moral é uma situação em que uma ou mais pessoas se sentem submetidas a atos negativos perpetrados por outros no local de trabalho durante determinado tempo e em situações onde a vítima, por diversas razões, não consegue se defender contra esses atos. Os atos negativos são classificados em dois grupos: assédio relacionado ao trabalho e assédio pessoal.

**a) Assédio relacionado ao trabalho:** consiste em perseguições relacionadas às atividades e ao desempenho do alvo: prazos impossíveis, metas inatingíveis, excesso de supervisão, atribuição de tarefas muito abaixo do seu nível de competência, sobrecarga de trabalho, ou outros comportamentos que dificultem as condições de realização do trabalho. Algumas situações características desse grupo são mencionadas por Einarsen, Hoel e Notelaers (2009, p. 32):

- Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho;
- Foi obrigado a realizar um trabalho abaixo do seu nível de competência;
- Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados;
- Foi solicitado a realizar tarefas despropositadas ou com um prazo impossível de ser cumprido;
- Supervisão excessiva de seu trabalho;
- Foi pressionado a não reclamar um direito que você tem (por exemplo, afastamento do trabalho, feriado, adicional de salário, bônus, despesas de viagem, etc.);
- Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva.

**b) Assédio Pessoal:** implica em agressões dirigidas a situações ou características particulares do alvo, como provocação excessiva, fofoca e rumores, isolamento ou exclusão, espalhar boatos, críticas persistentes, humilhar e outras ações. As situações características desse grupo listadas por Einarsen, Hoel e Notelaers (2009) são:

- Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho;
- Áreas ou tarefas de sua responsabilidade foram retiradas ou substituídas por tarefas mais desagradáveis ou mais simples;
- Espalharam boatos ou rumores sobre você;
- Foi ignorado, excluído ou “colocado na geladeira”;
- Foram feitos comentários ofensivos sobre a sua pessoa (isto é, sobre hábitos seus ou suas origens), suas atitudes ou sobre sua vida privada;
- Recebeu sinais ou dicas de que você deve pedir demissão ou largar o trabalho;
- Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões;
- Foi ignorado ou foi recebido com uma reação hostil quando tentou uma aproximação;
- Recebeu críticas persistentes ao seu trabalho ou esforço;
- Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram “pegadinhas”;
- Foram feitas alegações contra você;
- Foi submetido a sarcasmos ou alvo de brincadeiras excessivas.

Einarsen, Hoel e Notelaers (2009) descrevem outro grupo que contém situações de assédio, grupo este relacionado ao assédio por intimidações físicas. Apresentam-se assim, três situações descritas pelos autores.

- Gritaram com você ou você foi alvo de agressividade gratuita (ou demonstraram ter raiva de você);

- Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como “apontar o dedo”, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloqueio de seu caminho ou passagem;
- Foi ameaçado de violência ou abuso físico ou foi alvo de violência real.

Para Einarsen (2005) estes tipos de comportamentos podem ser comuns e experimentados em algum grau pela maioria das pessoas no âmbito do trabalho de tempo em tempo. O autor ressalta que um único episódio em um ambiente social positivo, pode ser até mesmo inofensivo. No entanto, quando os comportamentos não são desejados pelo indivíduo e sistematicamente e continuamente são direcionados a ele, especialmente quando a vítima se sente indefesa contra estas ações ou com as pessoas que a executam, isto se torna um ato de assédio moral.

### 3.2.3 Classificação de Hirigoyen

Hirigoyen (2006) agrupa as atitudes hostis em quatro categorias, da mais difícil de identificar até a mais evidente<sup>18</sup> ou da mais sutil a visível.

**a) Deterioração proposital das condições de trabalho:** agir de maneira a fazer a vítima parecer incompetente, como contestar sistematicamente as decisões por ela tomadas, críticas exageradas e injustas em relação ao seu trabalho, induzir o alvo ao erro, instruções impossíveis de serem seguidas, entre outras. Segundo a autora, tais atitudes são as primeiras visíveis quando o assédio vem de cima para baixo. As principais atitudes hostis listadas por Hirigoyen (2006) são:

- Retirar da vítima a autonomia;
- Não lhe transmitir mais as informações úteis para a realização de tarefas;
- Contestar sistematicamente todas as suas decisões;

---

<sup>18</sup> Uma pesquisa realizada por Nunes, Duarte e Moretto (2010) com 139 profissionais constatou que a população pesquisada reconhece as formas de assédio moral com o mesmo grau de destaque que Hirigoyen (2006) descreve, da mais difícil de destacar para a mais evidente. A Deterioração proposital das condições de trabalho foi reconhecida como assédio moral por apenas 43% da população; Isolamento e recusa de comunicação por 49%; Atentado contra a dignidade com 68% e por fim, mais facilmente reconhecida com 70%, Violência verbal, física ou sexual.

- Criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada;
- Privá-la do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador, e outros;
- Retirar o trabalho que normalmente lhe compete;
- Dar-lhe permanentemente novas tarefas;
- Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas inferiores às suas competências;
- Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas superiores às suas competências;
- Pressioná-la para que não faça valer seus direitos (férias, horários, prêmios);
- 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.

**b) Isolamento e recusa de comunicação:** comportamentos com intuito de constringer e maltratar o outro, tais como deixar alguém de fora de uma conversa, recusar falar-lhe, não convidá-lo para reuniões, interromper a pessoa constantemente, comunicar com a pessoa somente por escrito, evitar contato (até visual), e outros. Tal conduta pode provir tanto de colegas de nível equivalente quanto superiores. As principais atitudes hostis vinculadas a esta categoria são:

- 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 apenas aos outros;
- Proíbem os colegas de lhe falar;
- Já não a deixam falar com ninguém;

- A direção recusa qualquer pedido de entrevistas.

**c) Atentado contra a dignidade:** são gestos de desprezo, chacotas e insinuações desqualificadas, que são geralmente reparadas por todos, entretanto, a vítima é considerada responsável. Neste caso o agressor utiliza-se de insinuações desdenhosas para desqualificar a vítima, criticar sua vida pessoal, zombando de suas originais, nacionalidades e outros. Estas atitudes frequentemente são proferidas por colegas invejosos. Dentre as atitudes provenientes desta categoria, destacam-se:

- Utilizam insinuações desdenhosas para qualificá-la;
- Fazem gestos de desprezo diante dela (suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros, etc.);
- É desacreditada diante dos colegas, superiores ou subordinados;
- Espalham rumores a seu respeito;
- Atribuem-lhe problemas psicológicos (dizem que é doente mental);
- Zombam de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico; é imitada ou caricaturada;
- Criticam sua vida privada;
- Zombam de suas origens ou nacionalidade;
- Implicam com suas crenças religiosas ou convicções políticas;
- Atribuem-lhe tarefas humilhantes;
- É injuriada com termos obscenos ou degradantes.

**d) Violência verbal, física ou sexual:** aparece quando o assédio está declarado e visível a todos. Nesta etapa, a vítima tende a estigmatizar-se no grupo devido ao não atendimento de suas queixas ou da omissão das testemunhas. Nesta categoria, acontecem as ameaças de violência física, empurrões, gritos injuriosos, assédio sexual, assédio que se prolonga também para fora do ambiente organizacional, com telefonemas noturnos e cartas anônimas por exemplo. As atitudes hostis desta categoria podem ser conferidas a seguir:

- 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 de domicílio;
- Fazem estragos em seu automóvel;
- É assediada ou agredida sexualmente (gestos ou propostas);
- Não levam em conta seus problemas de saúde.

Segundo pesquisa feita por Hirigoyen (2006,) as ocorrências das categorias de atitudes hostis demonstraram-se bem homogêneas: deterioração proposital das condições de trabalho apareceu com 53%, ações de isolamento e recusa de comunicação com 58%, com 56% atentado contra a dignidade e com 31% violência verbal, física ou sexual. Contudo, a autora ressalta que é esta distribuição depende segundo a origem do assédio, ou seja, o assédio por um superior hierárquico está ligado às condições de trabalho, o assédio por pares em atentado contra dignidade e o isolamento é uma prática exercida por ambas as partes contra o alvo.

### 3.3 Tipos de Assédio

O assédio moral pode acontecer de diversas direções, vertical descendente (superior hierárquico), horizontal (colegas), misto e vertical ascendente (subordinado ao superior). Hirigoyen (2006) apresenta um levantamento oriundo de sua pesquisa na França, onde demonstra que 58% dos casos de assédio moral advêm da hierarquia, 29% dos casos o assédio vem de diversas pessoas (colegas e superiores), com 12% o assédio vem de colegas e 1% dos casos de um subordinado. Zapf, Einarsen, Hoel e Vartia (1993) no Quadro 4 a seguir apresentam diversas pesquisas sobre a posição hierárquica dos assediadores, nele é possível visualizar em porcentagem (%) os índices da posição hierárquica dos agressores.

Localidade (autor)	Amostra	Supervisores	Colegas	Subordinados
Áustria (Niedl, 1995 - Hospital)	76	75	55	13
Áustria (Niedl, 1995 - Instituto de Pesquisa)	11	73	45	0

Finlândia (Björkqvist et al., 1994)	<b>137</b>	<b>55</b>	<b>32</b>	<b>12</b>
Finlândia (Vartia, 1993)	<b>98</b>	<b>59</b>	<b>70</b>	<b>4</b>
Finlândia (Vartia e Hyyti, 2002)	<b>145</b>	<b>43</b>	<b>55</b>	<b>5</b>
Alemanha (Zapf, 1999 - estudo em DAG)	<b>56</b>	<b>91</b>	<b>71</b>	<b>16</b>
Alemanha (Zapf, 1999 - estudo em Gießen)	<b>50</b>	<b>82</b>	<b>78</b>	<b>18</b>
Alemanha (Zapf, 1999 - estudo em Konstanz)	<b>86</b>	<b>67</b>	<b>80</b>	<b>16</b>
Alemanha (Mackensen von Astfeld, 2000)	<b>115</b>	<b>62</b>	<b>53</b>	<b>4</b>
Alemanha (Zapf et al., 1996)	<b>119</b>	<b>82</b>	<b>78</b>	<b>18</b>
Alemanha (zur Mühlen et al., 2001 - Administração Comunal)	<b>55</b>	<b>58</b>	<b>37</b>	<b>27</b>
Alemanha (zur Mühlen et al., 2001 - Administração do Exército)	<b>55</b>	<b>41</b>	<b>67</b>	<b>9</b>
Irlanda (O'Moore, 2000)	<b>248</b>	<b>70</b>	<b>32</b>	<b>9</b>
Irlanda (O'Moore et al., 1998)	<b>30</b>	<b>93</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
Itália (Ege, 1998)	<b>301</b>	<b>87</b>	<b>40</b>	<b>2</b>
Noruega (Einarsen e Skogstad, 1996)	<b>489</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>15</b>
Portugal (Cowie et al., 2000)	<b>74</b>	<b>45</b>	<b>71</b>	<b>0</b>
Suécia (Leymann, 1993)	<b>85</b>	<b>47</b>	<b>54</b>	<b>9</b>
Suíça (von Holzen Beusch et al, s/d)	<b>28</b>	<b>85</b>	<b>59</b>	<b>26</b>
Reino Unido (Rayner, 1997)	<b>582</b>	<b>71</b>	<b>12</b>	<b>3</b>
Reino Unido (UNISON, 1997)	<b>103</b>	<b>84</b>	<b>16</b>	<b>0</b>

Reino Unido (Quine, 1999)	<b>421</b>	<b>54</b>	<b>34</b>	<b>12</b>
Reino Unido (Cowie et al., 2000)	<b>59</b>	<b>71</b>	<b>17</b>	<b>0</b>
Reino Unido (Hoel et al., 2001)	<b>553</b>	<b>75</b>	<b>37</b>	<b>7</b>

Quadro 4: Posição Hierárquica dos Assediadores

Fonte: adaptado de Zapf, Einarsen, Hoel e Vartia (2003, p. 117)

No assédio vertical descendente, a agressão e os comportamentos hostis partem de um superior hierárquico, tal classificação engloba a maioria dos casos de assédio. Segundo Hirigoyen (2006) quando a agressão parte do superior apresenta consequências muito mais graves sobre a saúde do alvo, pois, a vítima sente-se isolada e sem tem a quem reportar a situação ocorrida. Ainda segundo a autora, existem diversos subgrupos no assédio descendente:

- a) assédio perverso: exercido com o objetivo da eliminação do outro ou a valorização do próprio poder, neste caso como uma forma de se engrandecer o superior sente a necessidade de rebaixar os demais;
- b) assédio estratégico: tem o intuito de forçar o alvo a pedir demissão, tornando assim um processo legal de dispensa sem “prejuízos” para a organização;
- c) assédio institucional: um instrumento/forma de gestão do coletivo.

O Workplace Bullying Institute – WBI<sup>19</sup> (Instituto de Assédio Moral no Trabalho) realizou uma pesquisa nos Estados Unidos em 2007 com 7.740 adultos, nesta pesquisa constatou o que a teoria explica, em 72% dos casos o assédio é realizado por um superior hierárquico (WORKPLACE BULLYING INSTITUTE, 2007). A subordinação em si nos remete a uma relação de desigualdade, o que torna difícil distinguir muitas vezes os comportamentos abusivos. Barreto (2005) relata que o assédio descendente é o mais comum no Brasil, alcançando índices de 90%.

O assédio horizontal, proveniente de colegas de posição ou poder equivalente, “é mais frequente quando estes disputam a obtenção de um mesmo cargo ou posição” (HIRIGOYEN 2006, p. 113), ou seja, existe a competitividade e o sentimento de inveja. Entretanto, existe a questão

<sup>19</sup> Site: [www.bullyinginstitute.org](http://www.bullyinginstitute.org)

do convívio com a diferença: religião, posição social, homem trabalhando em grupo de mulheres, homossexualidade, mulher trabalhando em grupo de homens e outros.

Em certas categorias tradicionalmente reservadas aos homens, não é fácil a uma mulher fazer-se respeitar quando chega. São brincadeiras grosseiras, gestos obscenos, menosprezo por tudo que ela diz, recusa a levar seu trabalho em consideração. Parece até “trote de calouros”, e todo mundo ri, inclusive as mulheres presentes. Elas não têm escolha (HIRIGOYEN, 2008, p. 70).

Diversas organizações e muitas pessoas são incapazes de conviver com as diferenças, quaisquer que elas sejam. O discurso de Hirigoyen apresentado acima demonstra claramente esta indiferença, não somente de gênero, mas também religiosa (a vítima é constantemente questionada e provocada devido a sua escolha religiosa) e tantas outras já mencionadas. O assédio é muitas vezes suscitado como um sentimento de inveja em relação a outrem, seja algo relacionado à beleza, juventude, riqueza, relações influentes ou até mesmo o conhecimento acerca de uma área ou mais áreas.

O assédio misto envolve indivíduos de diversas posições hierárquicas. Neste, a agressão pode surgir no nível horizontal e posteriormente do superior hierárquico, ao contrário, ou por ambos ao mesmo tempo. Hirigoyen (2006, p. 114) “[...] é raro um assédio horizontal duradouro não ser vivido, depois de algum tempo, como assédio vertical descendente, em virtude da chefia ou do superior hierárquico. É ou se torna, portanto, cúmplice”.

Como mencionado, a inveja pode ser um gatilho para o início das agressões e comportamentos hostis. Neste caso, quando jovens entram no mercado de trabalho, muitas vezes possuem um alto grau de conhecimento e grande vontade de propor melhorias e mudanças, acabam por encontrar colegas de função equivalente e chefias que não possuem o mesmo nível de estudo (HIRIGOYEN, 2008). Assim, os colegas e chefias ficam com “medo” e tentam diminuir o ritmo da nova aquisição da organização com receio de que este demonstre maior desempenho e se eleve na organização. A partir da percepção desta nova ameaça iniciam-se os comportamentos sutis e/ou agressivos ao alvo.

Já no assédio vertical ascendente, o subordinado ou um grupo de funcionários utilizam-se de estratégias para agredir ou denegrir a

imagem do seu superior. Esse tipo de assédio é o mais raro segundo Hirigoyen (2006; 2008). Reações coletivas de grupo e falsa alegação de assédio sexual são duas formas de assédio apresentadas por Hirigoyen (2008). A falsa alegação de assédio sexual tem como objetivo desqualificar o indivíduo, além de sujar sua reputação. A falsa acusação pode ser reforçada pela repercussão que a mídia dá a estes casos. Já as reações coletivas de grupo é a união dos indivíduos para livrar-se do superior hierárquico que foi imposto e não é aceito. Por exemplo, na compra ou fusão de um grupo empresarial por outro (HIRIGOYEN, 2006).

### **3.4 Estrutura do Assédio Moral – Explicando o Assédio Moral em três níveis**

Diversas são os focos para explicar da ocorrência do assédio moral no ambiente de trabalho. Existem pesquisadores que focam nas características da personalidade dos agressores e vítimas, outros enfatizam a deficiência no ambiente organizacional. A necessidade de agregar estes e outros fatores nas pesquisas e estudos acerca do tema são de grande importância para observar este fenômeno de uma forma mais ampla e completa.

A estrutura do assédio moral diz respeito aos seus elementos básicos e sua explicação está voltada para a identificação dos fatores propiciadores e dos diferentes níveis em que ocorre. O dinâmica ou processo do assédio moral envolve a compreensão de suas fases, como inicia e evolui, e a forma como as diferentes variáveis interagem facilitando sua emergência (GONÇALVES, 2006, p. 15).

O argumento de Gonçalves tem por base a autora Denise Salin (2003b) que enfatiza a caracterização do assédio moral como um processo multidimensional. Ou seja, não existe apenas a relação entre assediado e assediador (assédio moral interpessoal), há também fatores organizacionais que predisõem a ocorrência do assédio moral. Neste sentido, para uma melhor compreensão deste fenômeno, nesta seção será discutido o assédio moral interpessoal, abordando aspectos da vítima e do agressor, em sequência os fatores no âmbito organizacional e por fim no campo societal.

### *3.4.1 Assédio Moral Interpessoal*

Os estudos iniciais do assédio moral procuravam definir as características e criar um estereótipo tanto da vítima quanto do agressor. Assim, esta seção buscará explicar um pouco desses aspectos. Quando observadas as explicações para a ocorrência do assédio moral em um nível individual de análise, a personalidade da vítima e do agressor tendem a receber maior atenção.

Os fatores individuais e a personalidade tanto da vítima quanto do agressor, segundo Zapf e Einarsen (2003) são aspectos importantes para análise da ocorrência do assédio. Assim, tanto as vítimas quanto os assediadores podem apresentar características e personalidades capazes de contribuir para seu envolvimento em situações de assédio. Pesquisas demonstram que vítimas são descritas como cautelosas, sensíveis, quietas, ansiosas e inseguras, já os assediadores são descritos como autoconfiantes, impulsivos e geralmente agressivos (ZAPF; EINARSEN, 2003). Para Vartia (2003) o início destas situações de assédio está inserido nas características da personalidade dos envolvidos neste processo de assédio, estas características podem estar relacionadas à vítima, ao agressor ou ambos.

#### *3.4.1.1 Vítima*

Segundo Heloani (2005, p. 103) algumas teorias psicanalíticas creditam boa parte da culpa das situações de assédio à vítima, “como se de certa forma este estivesse conivente com o agressor ou desejasse inconscientemente a própria situação de agressão, por masoquismo ou mesmo por expiação de culpa”. Hirigoyen (2008) afirma que as vítimas em si, não são masoquistas ou depressivas, essa situação delas é sim utilizada pelos seus agressores como um meio para assédio. Todavia, dentre as diversas razões para a ocorrência do assédio moral, existem vários aspectos sugerindo que as razões destas ocorrências, ou pelo menos parte delas, estão relacionadas à própria vítima (ZAPF, 1999, apud ZAPF; EINARSEN, 2003).

Aquino et al. (1999, apud SALIN, 2003b) identifica dois grupos que apresentam riscos de se tornarem alvos em casos de assédio: submissos e provocativos. As características da vítima “submissa” estão relacionadas à ansiedade, baixa competência social, baixa força de vontade, evitam confrontos, ou seja, apresentam maior dificuldade de agir e se defender frente a comportamentos hostis e ao agressor. Por

outro lado, as vítimas “provocativas” são mais conscientes, tradicionais, rígidas e moralistas que as outras não vítimas. Essas qualidades ou esse “ar de superioridade” podem causar frustração entre os colegas, levando-os a serem alvos de assédio (COYNE et al., 2000, apud, SALIN, 2003b).

Outra pesquisa acerca dos distúrbios de personalidade das vítimas de assédio foi realizada por Matthiesen e Einarsen (EINARSEN, 2005). Os resultados da pesquisa de Matthiesen e Einarsen indicam que fatores específicos de vulnerabilidade/robustez podem existir entre algumas, mas não em todas as vítimas de assédio moral. Indivíduos que estão sofrendo de problemas psicológicos e emocionais tendem a sofrer em longo prazo problemas físicos e psicológicos no despertar do assédio, bem como conflitos pessoais sérios (EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2005).

Vítimas de assédio em muitos casos se diferem em alguns aspectos dos outros, esta diferença pode estar caracterizada de diferentes formas, por exemplo: a vítima pode representar uma minoria em termos de idade, etnia, religião, grau de instrução e função na unidade de trabalho (VARTIA, 2003). O simples fato do indivíduo apresentar alguma dessas diferenças pode causar uma sensação aos demais colegas que ele não pertence ao “nosso grupo” e levá-lo a ser um alvo preferencial dos comportamentos hostis. Em pesquisa realizada por Zapf (1999, apud ZAPF; EINARSEN, 2003) 14% das vítimas de assédio afirmaram ser diferentes de outros colegas de trabalho no que diz respeito a características visíveis, como idade, gênero ou porte físico.

Hirigoyen (2006) apresenta um levantamento em relação à idade dos assediados:

- nenhum caso antes de 25 anos;
- 8% entre 26 e 35 anos;
- 29% entre 36 e 45 anos;
- 43% entre 46 e 55anos (sendo 21% entre 46 e 50 anos, e 24% entre 51 a 55 anos);
- 19% com mais de 56 anos.

Apesar de estes dados apontarem uma média de 48 anos, predominando a ocorrência do assédio moral entre indivíduos acima de 50 anos, a autora afirma que o estudo apresenta um viés devido ao modo como da coleta de dados foi executada (questionários enviados por

correio). Neste caso, a não existência de casos com indivíduos abaixo de 25 anos poderia ser considerado um viés, pois os jovens respondem menos facilmente questionários encaminhados pelo meio utilizado (HIRIGOYEN, 2006).

O aspecto relacionado ao gênero é algo que difere de pesquisa em pesquisa. Ou seja, em algumas pesquisas a ocorrência de assédio moral é mais visível (estatisticamente) entre as mulheres do que com homens, outras, a diferença é mínima entre eles. Esta estatística pode ser identificada devido à “cultura machista”, os homens de modo geral não conseguem expor que sofreram ou sofrem situações de assédio moral.

Apesar de a maioria das pesquisas apontarem que as mulheres são, estatisticamente falando, as maiores vítimas do assédio moral, também são elas as que mais procuram ajuda médica ou psicológica e, não raro, no seu próprio grupo de trabalho, verbalizando suas queixas, pedindo ajuda. Em relação ao homem, sob alguns aspectos, essa situação é mais delicada, pois fere sua identidade masculina. Em um tipo de agressão que, como já vimos, é paulatina e quase invisível, não raro quando a vítima se apercebe da situação o fenômeno destrutivo já se estabeleceu, o que a leva a um processo depressivo em que não encontra mais forças e em relação a que nem mesmo possui ânimo para reagir. Essa atitude de aparente passividade, ou melhor, de ausência de ação, dentro de nossa cultura machista e preconceituosa é vista mais como um atributo feminino do que masculino, o que piora o quadro depressivo da vítima, pois rebaixa ainda mais sua autoestima, ferindo sua identidade masculina. Assim, no caso masculino, tornar pública a sua humilhação associa-se a admitir sua impotência diante dos fatos, o que se lhe configura como o “fundo do poço”, o auge de sua forçada degradação (HELOANI, 2005, p. 105).

Tanto homens e mulheres estão propensos a sofrerem violência no ambiente de trabalho, no entanto, a violência contra as mulheres pode ser mais frequente em determinados setores e funções. Apesar disto, Di Martinho, Hoel e Cooper (2003) afirmam que não se pode generalizar afirmando que as mulheres são alvos mais frequentes do que os homens.



Dados da Terceira Pesquisa Europeia sobre as condições de trabalho, realizada em 2000, indica que a porcentagem de mulheres expostas à violência no trabalho (física ou psíquica) era apenas 1% maior que de homens. Entretanto, as mulheres são mais vulneráveis a determinados tipos de violência, o que nas estatísticas pode representar essa diferença na análise de gênero e assédio (DI MARTINHO; HOEL; COOPER, 2003). No quadro a seguir é apresentada a distribuição de vítimas de assédio moral através do gênero em diversos países europeus, bem como revela que na maioria destes países as mulheres são alvos ou denunciam a violência com mais frequência do que os homens.

<b>Localidade (Autor)</b>	<b>Amostra</b>	<b>Homens %</b>	<b>Mulheres %</b>
Áustria (Niedl, 1995 - Hospital)	<b>98</b>	<b>37</b>	<b>63</b>
Áustria (Niedl, 1995 - Instituto de Pesquisa)	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>82</b>
Dinamarca (Mikkelsen e Einarsen, 2002)	<b>118</b>	<b>9</b>	<b>91</b>
Finlândia (Björkqvist et al., 1994)	<b>70</b>	<b>39</b>	<b>61</b>
Finlândia (Salin, 2001)	<b>6</b>	<b>33</b>	<b>67</b>
Finlândia (Vartia, 1993)	<b>95</b>	<b>33</b>	<b>67</b>
Finlândia (Vartia e Hyyti, 2002)	<b>145</b>	<b>86</b>	<b>14</b>
Finlândia (Kivimäki et al., 200)	<b>302</b>	<b>12</b>	<b>88</b>
Finlândia (Nuutinen et al., 1999)	<b>84</b>	<b>35</b>	<b>65</b>
Alemanha (Zapf, 1999 - estudo em Bielefeld)	<b>99</b>	<b>35</b>	<b>65</b>
Alemanha (Zapf, 1999 - estudo em DAG)	<b>56</b>	<b>32</b>	<b>68</b>
Alemanha (Dick e Dulz, 1994)	<b>200</b>	<b>26</b>	<b>74</b>
Alemanha (Zapf, 1999 - estudo em Gießen)	<b>50</b>	<b>30</b>	<b>70</b>
Alemanha (Halama e Möckel, 1995)	<b>183</b>	<b>25</b>	<b>75</b>
Alemanha (Zapf, 1999 - estudo em Konstanz)	<b>86</b>	<b>44</b>	<b>56</b>
Alemanha (Mackenson von Astfeld, 2000)	<b>115</b>	<b>41</b>	<b>59</b>

Alemanha (Zapf et al., 1996)	<b>183</b>	<b>38</b>	<b>62</b>
Irlanda (O'Moore et al., 1998)	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>70</b>
Itália (Ege, 1998)	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>49</b>
Noruega (Einarsen e Skogstad, 1996)	<b>96</b>	<b>46</b>	<b>54</b>
Noruega (Matthiesen e Einarsen, 2001)	<b>85</b>	<b>23</b>	<b>77</b>
Suécia (Leymann e Gustafsson, 1996)	<b>64</b>	<b>31</b>	<b>69</b>
Suécia (Leymann e Tallgren, 1990)	<b>24</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
Suécia (Leymann, 1992)	<b>85</b>	<b>45</b>	<b>55</b>
Suíça (Holzen Beusch et al.)	<b>28</b>	<b>32</b>	<b>68</b>
Reino Unido (Rayner, 1997)	<b>581</b>	<b>53</b>	<b>47</b>
Reino Unido (Quine, 1999)	<b>418</b>	<b>18</b>	<b>82</b>
Reino Unido (Hoel e Cooper, 2000)	<b>553</b>	<b>48</b>	<b>52</b>

Quadro 5: Distribuição de vítimas de assédio moral através do gênero

Fonte: adaptado de Zapf, Einarsen, Hoel e Vartia (2003, p. 110) e Di Martinho, Hoel e Cooper (2003, p. 26)

Uma explicação para a “preferência” das mulheres como alvo do assédio é esclarecida por Hirigoyen (2006, p. 103):

As mulheres não são educadas para reagir de maneira violenta. Ensinam-lhes a se submeter, a ser doces, “femininas”. As condutas de violência e dominação são próprias das normas da virilidade, sendo, pois, contrárias as cânones da feminilidade.

Hirigoyen (2006) descreve que praticamente todo assédio é discriminatório, pois pode confirmar a recusa de características e particularidades de uma pessoa. Deste modo, a autora afirma que o assédio ocorre de forma dissimulada, tendo em vista o fato de a discriminação ser proibida por lei. Em relação ao assédio discriminatório, Hirigoyen (2006) classifica alguns tipos: o assédio por motivos raciais ou religiosos, assédio em função de deficiência física ou doença, assédio em função de orientações sexuais, e o assédio discriminatório de representantes de funcionários e representantes sindicais.

Por fim, as pesquisas de forma geral apresentam que os indivíduos com baixa autoestima, com alta ansiedade, baixa força de vontade, depressão e incapazes de se defender/agir contra comportamentos hostis são alvos fáceis/vulneráveis ao assédio. Outras características da personalidade da vítima podem indicar quem está mais “apto” a ser assediado, e as razões do por que este indivíduo se tornou vítima.

#### 3.4.1.2 Agressor

Para Vartia (2003) e Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2005) as características do assediador são complexas para se estudar, assim como sua caracterização muitas vezes é baseada na opinião das próprias vítimas. Ou seja, a personalidade e as intenções do assediador estão fundamentadas no seu comportamento hostil. Segundo Brodsky (1976, apud VARTIA, 2003) o comportamento do assediador foi caracterizado em termos de desordens da personalidade, oriundas de uma infância problemática. De forma similar Hirigoyen (2008, p. 139) expõe que “toda pessoa em crise pode ser levada a utilizar mecanismos perversos para defender-se. Os traços narcísicos<sup>20</sup> de personalidade são muito comumente encontráveis (egocentrismo, necessidade de ser admirado, intolerância à crítica).”

Lubit (2002) relata duas classificações de narcisismo, o saudável e o destrutivo. O narcisismo saudável “baseia-se na autoestima relativamente sólida, capaz de resistir às frustrações diárias. [...] Uma autoestima saudável nos ajuda a nos comprometermos com ideais e valores e a sermos capazes de nos importarmos com outros indivíduos” (LUBIT, 2002, p. 67). Entretanto, a falta da autoestima pode levar o indivíduo a desenvolver uma autoimagem grandiosa com intuito de esconder sua fragilidade, e conseqüentemente o leva a desprezar e invejar os outros também.

As características determinantes dos narcisistas destrutivos são grandiosidade (sentimento grandioso de sua própria importância, arrogância, preocupação com o poder e a riqueza, busca excessiva pela admiração), sentimento de ter direito a tudo, podendo para isso explorar os

---

<sup>20</sup> “O termo narcisismo, usado pelos cientistas sociais de hoje, está relacionado com os sentimentos que temos por nós mesmos e a maneira como controlamos nossa autoestima” (LUBIT, 2002, p. 67).

outros, a falta de preocupação e menosprezo pelo próximo. [...] Muitas vezes, indivíduos narcisistas destrutivos não percebem que seu comportamento é um problema para os outros, e mesmo se o reconhecem, não estão preocupados com o impacto pernicioso que seu comportamento pode ter em outras pessoas (LUBIT, 2002, p. 68).

De forma similar, Aasland, Skogstad e Einarsen (2008) conceituam que a liderança destrutiva consiste em comportamentos repetidos ou ilegais oriundos de um líder, supervisor ou gestor que violam os interesses legítimos da organização arruinando e/ou sabotando as metas/objetivos organizacionais, as tarefas, os recursos, a efetividade, a motivação, o bem-estar ou a satisfação no cargo dos seus subordinados. Corroborando com o descrito por Lubit (2002) e Aasland, Skogstad e Einarsen (2008), Heloani (2005, p. 104) apresenta:

[...] por não tolerarem o sucesso de subordinados que possam distinguir-se mais do que eles, esses gestores normalmente afastam seus melhores funcionários, mormente se forem pessoas mais jovens com ou mais qualificações (formais ou informais) do que eles próprios. Mesmo que venham a aparentemente incentivar essas pessoas, temporariamente adotando uma postura “simpática” a elas, não tardam a “puxar-lhes o tapete”, ou seja, a enfraquecê-las ou a eliminá-las da organização, sobretudo se manifestarem suas próprias opiniões, mostrando-se independentes. Nossa experiência demonstra que seu “tipo preferido” é o indivíduo que trabalha muito (“o pé-de-boi”), não questiona nada (“o cordeiro”) e, frequentemente, enaltece o ego de seu superior em posição reverente (“o puxa-saco”).

Ashforth (1994, apud SALIN, 2003b) estudou os antecedentes dos assediadores nas organizações e encontrou que estes geralmente apresentam baixa tolerância a ambiguidades além de crença na Teoria X de McGregor. Esta relação apresenta que os empregados não gostam de trabalhar, não tem ambição e fogem de suas responsabilidades (crenças da Teoria X). Ou seja, há uma visão negativa dos empregados ou colegas com uma incompetência social.

Zapf e Einarsen (2003) apresentam três classificações de assédio relacionadas a certas características do assediador: 1) processo autorregulatório relacionado à ameaça da autoestima; 2) incompetência social, e 3) o assédio como resultado de um comportamento micropolítico. Muitos teóricos assumem que a proteção e o aumento da autoestima de alguém é uma motivação humana básica que influencia e controla o comportamento humano em muitas situações sociais (ZAPF; EINARSEN, 2003, p. 168; VARTIA, 2003). Para Vartia (2003) a visão tradicional refere-se a baixa autoestima como uma poderosa e perigosa causa da violência. Em contrapartida, Baumeister, Smart e Boden (1996, apud VARTIA, 2003) argumentam que especialmente a autoestima alta está relacionada ao comportamento agressivo. O assédio como um resultado da proteção da autoestima pode ocorrer especialmente se os assediadores são gestores, porque são dominantes, autoritários, e apresentam elevada autoestima, neste sentido, protegê-la é normalmente algo esperado (ZAPF; EINARSEN, 2003).

Em relação às competências sociais, segundo Zapf e Einarsen (2003), a falta de controle emocional, como também a falta de autorreflexão e perspectiva leva o indivíduo a ter comportamentos agressivos. Os assediadores podem não estar cientes do que estão fazendo ou como o comportamento deles afeta o outro<sup>21</sup>, como por exemplo, um supervisor poderia desabafar sua raiva gritando regularmente com um dos seus subordinados. Os assediadores podem também não estar cientes das situações de assédio devido a pouca comunicação entre assediador e vítima, e também devido ao fato que os assediadores não recebem um *feedback* de seu comportamento (ZAPF; EINARSEN, 2003). Ou seja, muitos dos comportamentos e ações perpetrados pelos supostos agressores não são vistos pelo próprio como comportamentos hostis/agressivos, mas como uma reação razoável para uma situação difícil e tensa.

O conceito de micropolítico é baseado na premissa que as organizações não consistem em estruturas e processos completamente determinados (ZAPF; EINARSEN, 2003). As organizações precisam de pessoas para assisti-la e preencher os espaços na sua estrutura formal. Deste modo, as organizações exigem que os indivíduos façam parte de suas decisões e oferecem a eles a possibilidade para influenciar e criar suas próprias decisões. Uma segunda premissa é que os membros da organização tentam proteger e melhorar seus *status* na organização, o

---

<sup>21</sup> Para Einarsen, Zapf e outros autores o assédio pode ocorrer de forma inconsciente, conforme mencionado na sentença.

que pode corresponder a sua autoestima. Conseqüentemente, as suas ações não remetem somente aos interesses organizacionais, mas a seu próprio interesse. De modo que, para ter influência nas decisões ou em determinado setor é necessário assumir um comportamento política e construir coalizões, bem como conspirar contra os “competidores” (ZAPF; EINARSEN, 2003). Todavia, oponentes em uma situação podem se tornar parceiros em outro. Assim, utilizar-se de comportamentos e ações hostis/agressivas contra alguém não é algo prudente a se fazer no comportamento micropolítico (ZAPF; EINARSEN, 2005). Como por exemplo, os docentes de uma universidade, em um ambiente competitivo no que diz respeito a ocupação de cargos de direção ou até por ideologia, os docentes em determinadas situações tendem a fazer agrupamentos com “rivais” em prol de um objetivo momentâneo. Apesar de o comportamento micropolítico objetivar os próprios interesses individuais, e a proteção e melhora do status na organização, ocasionalmente pode transformar-se em um caso de assédio, de modo que este comportamento apresenta uma linha tênue entre o uso aceitável do poder e o assédio (ZAPF; EINARSEN, 2003).

No entanto, o assédio moral pode tratar-se de um processo disciplinador em que se procura anular a vontade daquele que, para o agressor, se apresenta como uma ameaça. Ashforth (1994, apud VARTIA, 2003) sugere algumas predisposições individuais como facilitadoras dos comportamentos tirânicos como fatores subjacentes ao assédio. Estes fatores incluem convicções sobre a organização (orientação burocrática), subordinados (indivíduos que não gostam de trabalhar, não tem ambição e evitam responsabilidades<sup>22</sup>) e o ego (autoestima). Não obstante ao apresentado, os estudos afirmam que não é possível estabelecer padrões específicos da personalidade tanto da vítima quanto do agressor, entretanto, os fatores individuais podem influenciar no desenvolvimento e agravamento do processo de assédio.

### *3.4.2 Assédio Moral Organizacional*

O ambiente organizacional e as práticas organizacionais continuam com o mesmo pensamento do início das teorias administrativas, como aumentar a produtividade e lucratividade. Ou seja, a produtividade sempre será o norteador das ações e práticas administrativas, a qual leva o indivíduo a trabalhar no seu limite,

---

<sup>22</sup> Teoria X de McGregor.

sobretudo no nível emocional. De acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008) as organizações definem, de forma explícita ou implícita, por meio de sua cultura determinados padrões de relacionamento e estrutura (formal e informal), e principalmente os seus valores.

Quando consideramos o assédio moral uma questão organizacional, entendemos que algumas empresas negligenciam os aspectos desencadeadores desse fenômeno, ou seja, consideramos que o assédio moral ocorra não por que os dirigentes o desejem, mas porque eles se omitem (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 38).

É inegável que o assédio moral é também um problema de nível organizacional, pois acontece dentro do âmbito organizacional. Desta forma, a organização torna-se corresponsável pela sua prática ou pela isenção destes comportamentos e ações. Martiningo Filho (2007) afirma que o assédio moral organizacional é uma causa da ineficiência da organização, podendo provocar uma considerável queda na produtividade, apresentar um custo social em termos de indenizações e aposentadorias precoces, além de tratamentos psicológicos e médicos exigidos pelas vítimas<sup>23</sup>.

Gosdal et al. (2009, p. 37) definem o assédio moral organizacional como:

um conjunto de práticas reiteradas, inseridas nas estratégias e métodos de gestão, por meio de pressões, humilhações e constrangimentos, para que sejam alcançados determinados objetivos empresariais ou institucionais, relativos ao controle do trabalhador (aqui incluído o corpo, o comportamento e o tempo de trabalho), ou ao custo do trabalho, ou ao aumento de produtividade e resultados, ou à exclusão ou prejuízo de indivíduos ou grupos com fundamentos discriminatórios.

Esta distinção entre o assédio moral interpessoal e organizacional para Gosdal et al. (2009) consiste em dar maior evidência à dimensão coletiva do assédio que está inserida nas estratégias de gestão

---

<sup>23</sup> As consequências do assédio moral serão tratadas posteriormente na seção 3.6.

organizacional. Esta separação no ponto de vista didático pode demonstrar melhor a ocorrência e características do fenômeno e dos aspectos envolvidos (agressor, vítima, organização, ambiente de trabalho, e outros). Já no ponto de vista prático a separação entre interpessoal e organizacional não se faz necessária, pois o foco está no fenômeno em si.

No assédio moral organizacional as perseguições, humilhações e pressões dirigidas a um ou mais trabalhadores tem como intuito servir de exemplo para os demais membros, de modo que estes alcancem as metas e objetivos estabelecidos pela organização a qualquer custo (GOSDAL et al., 2009). Fica evidente o predomínio da racionalidade instrumental discutida no início deste trabalho, onde o importante são os resultados finais e não o meio para alcançá-los. Corroborando com o apresentado acima, Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 38) afirmam que “nas organizações, as pessoas se pautam mais pelo aspecto legal que pelo moral, porém, a convivência social prolongada não pode subsistir sem que a instância moral também exerça a sua parte no controle de comportamentos e de atitudes dos indivíduos”.

O assédio moral é um processo complexo e dinâmico, onde a ação e reação devem ser compreendidas dentro do contexto social onde ocorrem, doravante, os fatores situacionais podem aumentar a vulnerabilidade dos alvos e contribuir para sua reação ao comportamento hostil (HOEL; SALIN, 2003). A partir desta afirmação, a seguir serão apresentados alguns fatores organizacionais que antecedem o assédio moral organizacional, são eles: 1) mudança na natureza do trabalho; 2) organização do trabalho; 3) cultura e clima organizacional; e 4) liderança (SALIN, 2003b, p. 20; HOEL; SALIN, 2003).

Mudanças na economia global aumentaram a competição entre as organizações, assim para sobreviver neste ambiente econômico elas passam por processos de reestruturação e *downsizing* com intuito de cortar custos, provocando grande pressão entre os seus trabalhadores para com os resultados (HOEL; SALIN, 2003). Corroborando com o argumento acima, Martiningo Filho (2007, p. 16-17) expõe que:

Reestruturações e processos de downsizing levam à eliminação de posições na estrutura hierárquica da organização, comprimindo as oportunidades de promoção e aumentando a quantidade de trabalho e a competição interna e diminuindo a segurança no emprego. Esses fatores levam a um alto nível



de pressão e de stress, facilitando o caminho para agressões e eliminação das ameaças (outros competidores).

Da mesma forma Freitas, Heloani e Barreto (2008) relatam que nos processos de fusões, aquisições e reestruturações feitas sem um planejamento em relação aos afetados (pessoas e cargos), sem transparência e sem critérios claros de avaliação e negociação de demissões, geram rancor e ressentimentos que podem se manifestar de forma violenta. Os autores ainda ressaltam que nos casos das terceirizações podem gerar conflitos entre os funcionários efetivos e os terceirizados, criando assim um ambiente dividido, o que favorece para o início dos comportamentos e ações hostis. Para uma melhor visualização, Bradaschia (2007) apresenta um quadro sintetizado de fatores relacionados às mudanças dentro da organização, como pode ser visualizado a seguir.

MUDANÇAS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO
Intensificação do trabalho
Mudanças na composição do grupo de trabalho
Downsizing e reestruturações
Mudanças organizacionais
Precariedade do emprego
Aumento de estresse
Queda de estabilidade de emprego
Situação precária do trabalho

Quadro 6: Fatores ligados às mudanças dentro das organizações  
Fonte: adaptado de Bradaschia (2007, p. 87)

Mudanças no *status quo* da organização, como mencionado por Hoel e Salin (2003), Martiningo Filho (2007), Freitas, Heloani e Barreto (2008) podem provocar um sentimento de incerteza, dúvida e ocasionar pressão para que estes obtenham um desempenho elevado com intuito de não serem “dispensados”.

No que se refere à organização do trabalho, a não satisfação e frustração com as más condições de trabalho, métodos e processos ineficientes e inadequados, demandas, estruturas e regras não claras, comunicação interna deficiente, são fatores que podem levar ao assédio moral (HOEL; SALIN, 2003; SALIN, 2003b). Segundo Salin (2003b) dois aspectos relacionados ao trabalho estão fortemente associados a altos níveis de assédio e outras formas de comportamentos antissociais:

a) o papel do conflito, que se refere às expectativas e demandas contraditórias do trabalho; b) papel da ambiguidade, que se refere ao grau de incertezas quanto aos deveres e expectativas do trabalho.

Leymann (1996, apud HOEL; SALIN, 2003) corrobora e explica que as deficiências no ambiente de trabalho, como regras e estruturas de comando não claras, tendem a proporcionar situações que podem conduzir ao conflito e ao assédio. O quadro a seguir apresenta alguns aspectos ligados à organização do trabalho.

<b>ASPECTOS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</b>
Desequilíbrio de poder
Baixo “custo” da agressão/ ambiente onde não existem regras claras, onde tudo parece permitido
Sistemas de recompensa e benefícios não claros
Baixo controle do trabalho
Possibilidade insuficiente de influenciar a tarefa
Deficiências no desenho da função
Problemas de comunicação
Falta de comunicação mútua sobre a tarefa
Fluxo de informações comprometido
Falta de objetivos e expectativas claras
Falta de recursos para realizar a tarefa
Falta de procedimentos para a resolução de conflitos

Quadro 7: Fatores ligados à organização do trabalho

Fonte: adaptado de Bradaschia (2007, p. 86)

Os aspectos físicos do ambiente de trabalho também podem agir como antecedentes para os comportamentos agressivos e ao assédio propriamente dito. Um ambiente com constante barulho/ruído, temperatura elevada/baixa, ou um ambiente apertado de difícil mobilidade são fatores que foram associados ao aumento de comportamentos e atitudes de hostilidade (EINARSEN, 1996, apud HOEL; SALIN, 2003).

Por outro lado, um dos fatores determinantes para a ocorrência do assédio moral é a cultura e o clima organizacional. A cultura organizacional se refere basicamente as normas, crenças e valores compartilhados pelos membros da organização. Entretanto, o assédio moral pode ser visto como uma parte da cultura, de modo que a ocorrência é aceita como uma forma para concretização da tarefa imposta (SALIN, 2003b). Ao seguir esta racionalidade, onde os fins

justificam os meios, em organizações onde os assediadores tem conhecimento que não há controle dos seus métodos de gestão e comportamento, pois estes conseguem realizar o trabalho, o assédio nada mais é que uma “ferramenta administrativa” que tende a realizar o trabalho não se importando com as consequências para o assediado. Para Ziemer (2006, p. 125) “o fato de que a transmissão da cultura se dá basicamente de forma inconsciente e inquestionável explica, em parte, por que as empresas punem comportamentos desejados e recompensam aqueles indesejáveis”.

Assim, em organizações onde os assediadores sabem que não serão punidos devido a falta de políticas de coibição, prevenção e punição ao assédio, esta prática tende a se elevar cada vez mais. Pois, torna-se um modo de conseguir um desempenho satisfatório que pode levá-lo a obtenção de melhores condições na empresa. A seguir, baseado em Bradaschia (2007) se apresenta um quadro com condicionantes da cultura e clima organizacional que podem influenciar o surgimento de situações de assédio moral.

<b>ASPECTOS RELACIONADOS À CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
Competição interna
Conflito de papéis
Insatisfação e frustração com o trabalho
Qualidade dos relacionamentos interpessoais dentro do grupo
Injustiça organizacional
Baixa qualidade do ambiente de trabalho
Baixos padrões morais no departamento
Conflito dentro da equipe
Piadas e humilhações como forma de testar novos membros

Quadro 8: Aspectos relacionados à cultura e clima organizacional  
Fonte: adaptado de Bradaschia (2007, p. 83)

Nota-se que algumas brincadeiras, insultos e pegadinhas são usadas como forma de testar novos membros da organização de modo a garantir o cumprimento das normas. Contudo, há um risco destas “brincadeiras” se intensificarem e serem usadas pelo agressor como uma forma de perseguição, principalmente se ele identificar que o alvo não consegue “se defender” das ações ou não as encara como brincadeiras (HOEL; SALIN, 2003; SALIN, 2003b).

Vale ressaltar novamente o assédio ocorre em maior frequência em organizações onde funcionários e gestores sentem que tem suporte

ou até apoio implícito para prática de comportamentos abusivos e de assédio. Ou seja, existe a permissividade e o incentivo para tais práticas que por um lado pode garantir um bom desempenho ou uma diminuição dos custos da empresa<sup>24</sup>, mas por outro pode trazer severas consequências tanto para o funcionário quanto para a organização.

Já no que diz respeito ao clima organizacional, existe uma significativa correlação entre o assédio moral e a baixa satisfação com o clima social, por exemplo: relações de cooperação fracas e um alto grau de inveja e competição interna (EINARSEN et al., 1994, apud SALIN, 2003b). Similarmente, um clima competitivo e tenso pode provocar o surgimento de situações de assédio (VARTIA, 1996, apud SALIN, 2003b).

O clima organizacional nesses tempos de neoliberalismo revela-se cada vez mais individualista e competitivo, permeado por fofocas, críticas destrutivas e egoísmos, embustes e mentiras que contagiam os indivíduos e grupos, podendo desencadear um estado de ânimo marcado por tristes paixões, com inquietudes e incertezas (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 65).

O último fator apontado por Hoel e Salin (2003) e Salin (2003a; 2003b) é a liderança. Segundo Ashforth (1995, apud HOEL; SALIN, 2003) pesquisas sobre o impacto de diferentes estilos de liderança em relação ao assédio moral é algo essencial. Contudo, o autor ressalta a maioria dos estudos sobre liderança focam na efetividade dos líderes, onde uma liderança negativa é vista como equivalente a uma liderança ineficaz, ou seja, pouca atenção foi dada aos aspectos destrutivos da liderança. A posição dos líderes frente às situações de assédio moral é algo fundamental, sendo que o mesmo pode trabalhar na coibição e intervenção da ocorrência ou até mesmo promover e incentivar.

Bradaschia (2007) elencou alguns aspectos, com base na literatura, sobre o comportamento dos líderes e como estes podem influenciar na ocorrência de situações de assédio dentro das organizações.

---

<sup>24</sup> Tendo em vista que o assédio tem como foco a eliminação do alvo da empresa, deste modo a demissão “voluntária” do funcionário assediado faz com que a empresa não necessite pagar determinados encargos sociais, ou seja, assédio em decorrência aos “baixos custos”.

ASPECTOS RELACIONADOS AO COMPORTAMENTO DOS LÍDERES
Gerência/superiores desinteressados
Deficiências no comportamento dos líderes
Fraqueza da autoridade hierárquica - poder paralelo
Lideranças autocráticas
Lideranças "liberais" ( <i>laissez-faire</i> )
Líderes abusivos

Quadro 9: Aspectos relacionados ao comportamento dos líderes

Fonte: adaptado de Bradaschia (2007, p. 85)

É importante ressaltar que tanto uma liderança autocrática quanto uma liderança “liberal” (*laissez-faire*) podem prover solo fértil para episódios de assédio (DI MARTINO; HOEL; COOPER, 2003; SKOGSTAD; MATTHIESEN; EINARSEN, 2007). Por fim, lembra-se que outras questões relacionadas sobre os aspectos da liderança foram tratados em seções anteriores a esta aqui apresenta. Bem como, na seção 3.5.2 é apresentado alguns fatores organizacionais que contribuem para coibição ou ocorrência do assédio moral.

### 3.4.3 Assédio Moral no Nível Societal

Segundo Salin (2003b) as mudanças organizacionais são tratadas como causas potenciais do assédio moral no ambiente de trabalho, contudo, o que precisa ser conhecido é que muitas mudanças, como por exemplo, reestruturação e downsizing, são afetados por grandes mudanças e tendências na sociedade como um todo.

Não há como negar que o contexto social e os valores da sociedade refletem sobre a vida organizacional e que a economia seja a base para as mudanças no mundo do trabalho. Neste sentido, globalização, abertura de mercado, ambientes altamente competitivos e as novas tendências de reestruturações, fusões e downsizing podem ter efeito negativo nas relações internas das organizações e nos métodos de gestão, contribuindo para o aumento de condutas abusivas nos locais de trabalho (GONÇALVES, 2006, p. 20-21).

Há diversas tendências e mudanças na sociedade que tem um efeito na prevalência do assédio moral no ambiente de trabalho. Crescentemente, pesquisadores apontam para os efeitos da globalização e liberação de mercados, a busca crescente pela eficiência, a intensificação do trabalho e a confiança em sistemas de recompensa como mudanças que podem conduzir ao aumento da ocorrência de assédio e conduta abusiva (SALIN, 2003b).

Um questionamento natural, segundo Di Martinho, Hoel e Cooper (2003), é até que ponto os fatores econômicos e sociais na sociedade podem afetar os níveis de violência no ambiente de trabalho. Os autores relatam que os níveis de criminalidade na sociedade, mudanças econômicas, mudanças sociais rápidas, imigração e o aumento do setor econômico informal são fatores que por si só ou em combinação podem influenciar o risco de violência na sociedade.

Neste item, foi analisado o assédio moral seguindo características individuais, organizacionais e societais. Todavia, não podemos pensar no assédio somente em um destas áreas, como já mencionado, o assédio é um fenômeno multidimensional. Para Bradaschia (2007, p. 90) “é preciso analisar o assédio moral como uma inter-relação de fatores individuais, fatores organizacionais que estimulam (ou se omitem) e fatores societais”.

### **3.5 Dinâmica do Assédio Moral**

“Mais do que processo mecânico e estático, entre estímulo e consequências, o assédio moral é um fenômeno dinâmico que se modifica e se desenvolve no tempo” (GONÇALVES, 2006). O assédio moral é um fenômeno social complexo caracterizado por sua multicasualidade, envolvendo aspectos psicológicos, interpessoais, organizacionais e ambientes. Deste modo, serão abordados modelos conceituais explicativos que irão abranger os aspectos acima citados. Estas concepções são oriundas de Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2003), Salin (2003a; 2003b) e Vartia (2003).

#### *3.5.1 Modelo de Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper*

Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2003) e Einarsen (2005) apresentam na Figura 4, a seguir, o modelo conceitual que identifica as principais variáveis inclusas nas pesquisas que são utilizadas para guiar e estruturar as ações e programas organizacionais de combate e prevenção do assédio.

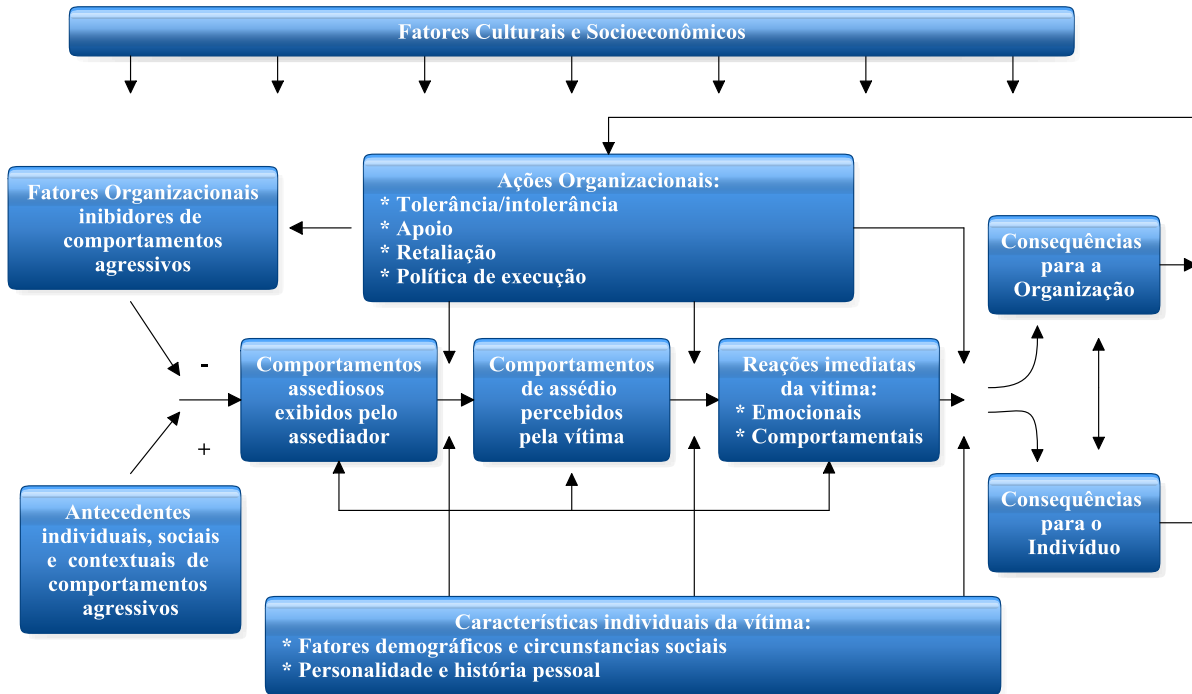


Figura 4: Modelo conceitual para o estudo e gestão do assédio moral no trabalho

Fonte: Adaptado de Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2003) e Einarsen (2005)

Este modelo apresenta outro nível de explicação acerca do assédio, inclui o nível da sociedade, constituindo fatores culturais, históricos, legais e socioeconômicos. Einarsen (2005) ressalta a importância para quatro aspectos deste modelo:

- distingue entre a natureza e as causas dos comportamentos de assédio como é exibido pelo suposto agressor, e a percepção que a vítima tem da natureza e causas desses comportamentos;
- distingue entre a percepção da exposição dos comportamentos de assédio e a reação desses tipos de comportamentos;
- focaliza o impacto da organização em relação aos comportamentos dos supostos assediadores e a percepção e reação dos alvos;
- mostra que a personalidade do alvo é capaz de afetar como o comportamento do assediador é percebido e como eles reagem.

Este modelo conceitual define que a reação do alvo em relação ao assédio e a forma como a organização reage podem alterar as características pessoais do assediado (por exemplo, formas de reação e o comportamento). O modelo propõe que o assédio moral nasce de uma combinação da cultura organizacional que permite ou até recompensa este tipo de comportamento, além de fatores situacionais e pessoais<sup>25</sup> que podem causar com que gestores ou empregados possam agir agressivamente contra um subordinado ou colega (EINARSEN, 2005).

O autor reforça que o assédio moral pode ser resultante da combinação entre fatores que predis põe o assédio (fatores pessoais e situacionais) e a ausência de fatores inibidores da organização em relação aos comportamentos agressivos. Brodsky (1976, apud EINARSEN, 2005) assegura que embora a vítima e o agressor possam apresentar distúrbios de personalidade, o assédio acontecerá somente se a cultura organizacional permitir ou recompensar este tipo de mau comportamento (FREITAS, 2001; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Os fatores pessoais podem não ser relevantes como a causa para o comportamento do agressor, todavia, são importantes quando analisado a vulnerabilidade da vítima frente à persistência do comportamento agressivo. Os fatores organizacionais são fundamentais por interferir na percepção e reação da vítima em situações onde existe a ocorrência do

---

<sup>25</sup> Tais fatores podem ser entendidos como estresse, conflitos ou personalidade agressiva.



assédio. Os fatores organizacionais quando bem estruturados e aplicados são importantes, pois podem inibir o comportamento agressivo e reduzir a ansiedade do assediado gerada por estes comportamentos, de modo que os seus direitos possam ser reivindicados (EINARSEN, 2005).

Os fatores culturais e socioeconômicos tendem a afetar todas as variáveis neste modelo. As diferentes culturas nacionais ou locais podem definir no modo como o conflito no âmbito do trabalho é controlado ou a tolerância do comportamento agressivo. As diferenças nos sistemas legais estão relacionadas a quanto esforço uma organização está disposta a alocar na adoção de medidas preventivas e também quanto de proteção o alvo pode esperar da organização ou do alvo (YAMADA, 2003, apud EINARSEN, 2005). Em relação aos fatores socioeconômicos, o mercado de trabalho afeta a mobilidade da vítima na troca de emprego como forma de fugir do assédio, enquanto a situação econômica e a competitividade influenciam na forma como os trabalhadores são tratados e quanta atenção a organização está disposta a pagar por este “pequeno conflito” (EINARSEN, 2005).

Por fim, o modelo conceitual de Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2003) aborda a dinâmica do assédio moral incluindo um fator de extrema importância nos estudos posteriores, a organização como um agente inibidor ou promovedor dos comportamentos hostis.

### *3.5.2 Modelo de Salin*

Na seção anterior foi apresentado o modelo conceitual do assédio proposto por Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper. Neste modelo foi possível identificar os antecedentes e os resultados do assédio, além dos diferentes níveis dos fatores que o compreendem – individual, organizacional e social.

Salin (2003b) aperfeiçoou o modelo destes autores atribuindo significativas modificações ao mesmo. As modificações estão limitadas aos fatores que antecedem ao assédio, mais especificamente limitadas na parte que trata sobre os fatores organizacionais e sociais (lado esquerdo do modelo). Na Figura 5, a seguir, pode ser observada a inclusão da estrutura de poder na sociedade nos fatores culturais e socioeconômicos, além dos fatores propiciadores, motivadores e precipitadores inclusos nos fatores organizacionais inibidores.

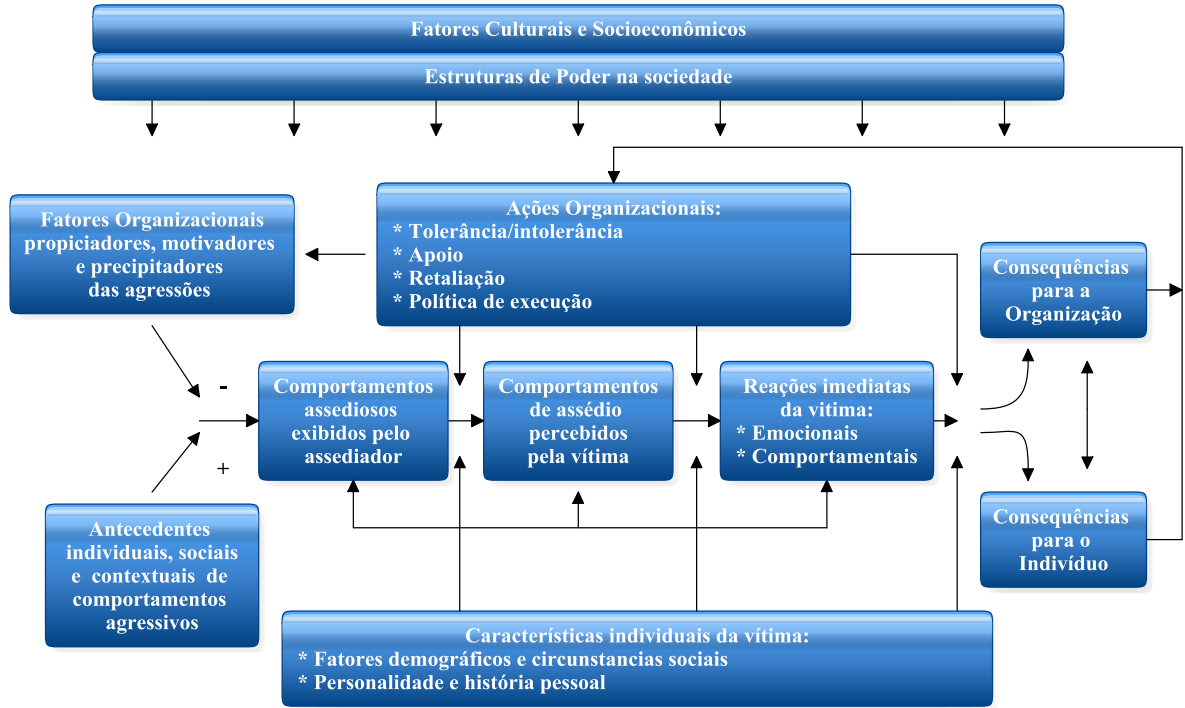


Figura 5: Modelo conceitual revisado  
 Fonte: Adaptado Salin (2003b)

Salin (2003a; 2003b) apresenta um modelo que descreve os fatores que antecedem o assédio: estruturas e processos propiciadores, estruturas e processos motivadores, e processos precipitadores (Figura 6).

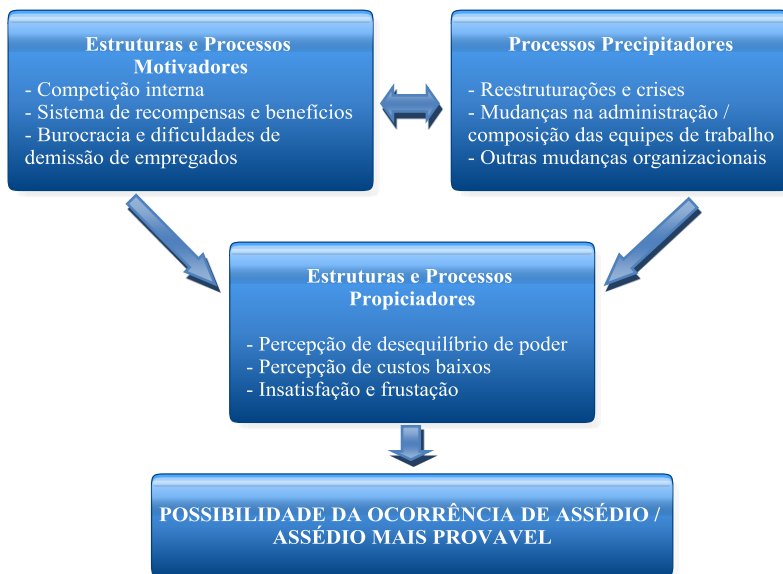


Figura 6: Estruturas e processos propiciadores, motivadores e precipitadores  
Fonte: Adaptado Salin (2003a; 2003b)

A Figura 6 demonstra que o assédio pode ser compreendido como o resultado da interação entre dos três grupos, ou pelo menos dois deles. Boddewyn (1985, apud SALIN, 2003a) argumenta que uma situação não acontece se ela não for possível, benéfica ou desejada. De fato as condições elencadas por Salin pode não levar ao assédio, mas agem como fatores propiciadores se no ambiente já tiver uma motivação ou desejo. Os fatores motivadores e precipitadores não resultam no assédio se as condições não estiverem favoráveis, todavia, uma melhor atenção deve ser dada aos fatores propiciadores, que agem simultaneamente como base e filtro nas situações (SALIN, 2003a).

Os fatores propiciadores podem provocar solo fértil para as práticas do assédio moral, estes fatores incluem a percepção de desequilíbrio de poder (por exemplo, a diferença de poder formal),

percepção de baixo custo (por exemplo, liderança fraca, permissiva ou inadequada, culturas organizacionais permissivas ou rígidas), e a insatisfação e frustração (por exemplo, a questão do conflito e ambiguidade dos papéis, falta de clareza, estresse e sobrecarga de trabalho). Quando há estruturas e processos motivadores e/ou precipitadores presentes, a existência ou ausência de estruturas e processos propiciadores na organização pode afetar a ocorrência do assédio moral (SALIN, 2003a; 2003b).

As estruturas e processos motivadores consistem no grupo dos incentivos. Existem determinadas circunstancias em que os empregados são recompensados por assediarem outros no ambiente de trabalho. Os fatores motivacionais incluem uma alta competição interna, políticas de gestão e sistemas de recompensas que beneficiam os agressores e promovem a “eliminação” de colegas e subordinados e a retirada de “obstáculos” do caminho. Por exemplo, se uma organização promove um empregado que manipulou e assediou um colega, isto serve de “incentivo” para que outros possam fazer o mesmo (O’LEARY-KELLY et al., 1996, apud SALIN, 2003a). Assim como, o sistema de recompensas pode encorajar supervisores a se livrarem de empregados com alto ou baixo desempenho, de modo que este empregado pode ser visto como rival e ameaça devido ao seu talento/desempenho. Caso o desempenho do supervisor seja baseado nos seus subordinados, empregados com baixo desempenho são obstáculos para uma boa avaliação (KRÄKEL, 1997, apud SALIN, 2003a). Este grupo apresenta uma perspectiva política e identifica que em determinadas circunstancias o assédio a um indivíduo é algo “racional” a ser feito (SALIN, 2003b).

Os processos precipitadores são vistos como gatilhos para o assédio moral e envolvem mudanças no *status quo* da organização, como o downsizing, reestruturação, reengenharia, fusão, outras mudanças organizacionais e mudanças na administração e na composição das equipes de trabalho. A reestruturação e o downsizing levam a eliminação de papéis e posição, comprimindo oportunidades de promoção, aumento da carga de trabalho e competição interna. O que provoca incertezas, pressão e aumento do estresse, levando a determinados empregados a comportamentos hostis frente a outros para assim se sobressair no ambiente de trabalho. Em relação às mudanças na administração e na composição das equipes de trabalho, Baron e Neuman (1996, apud SALIN, 2003a) comentam o aumento da diversidade em termos de idade, sexo e etnia foram associados a altas frequências de agressões no ambiente de trabalho (SALIN, 2003a; 2003b).

O modelo apresentado de Salin está focado nos fatores no ambiente de trabalho, contribuindo para o modelo de Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2003) e Einarsen (2005). Salin (2003a) afirma que seu modelo conceitual não deve ser visto como um modelo acabado, é uma tentativa preliminar de promover uma visualização mais ampla dos mecanismos internos das organizações.

### *3.5.3 Modelo de Vartia*

O termo assédio moral tem sido utilizado em situações onde um ou mais indivíduos são alvos de repetidos e persistentes atos negativos por um ou mais colegas de menos nível, supervisores ou subordinados, e são incapazes de lidar com a situação (VARTIA, 2003).

Vartia (2003) apresenta na Figura 7 um modelo teórico conceitual, que contém o ambiente de trabalho, características individuais da vítima e do assediador, e processos grupais que são considerados como fatores potenciais na contribuição para a ocorrência dos casos de assédio.

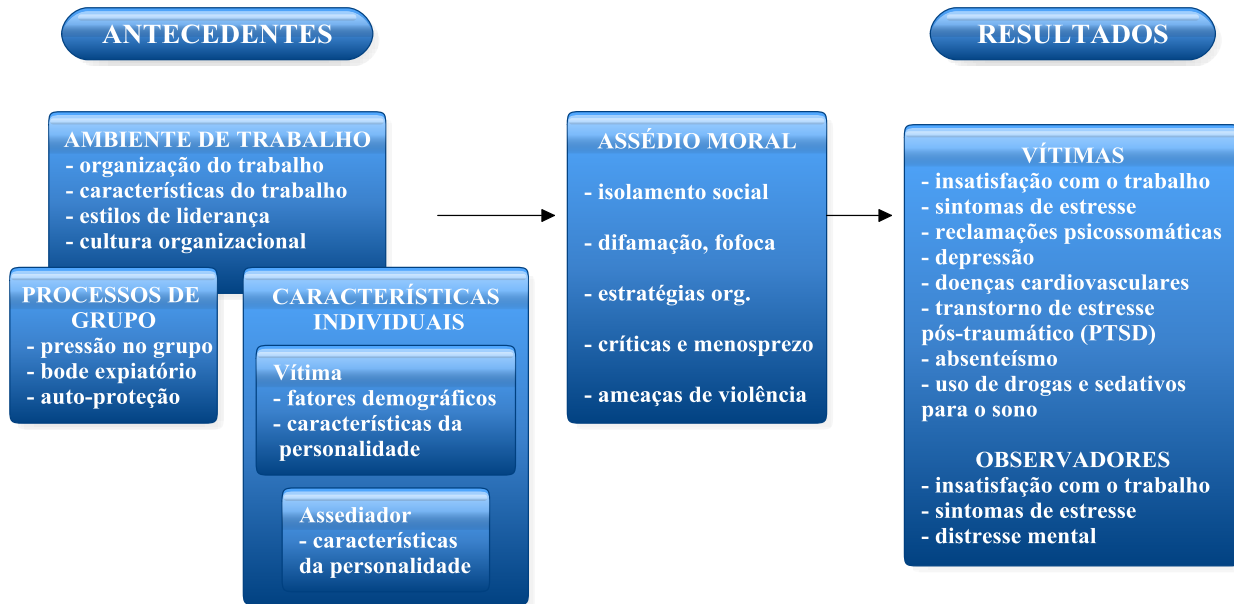


Figura 7: Modelo conceitual de Maarit Vartia

Fonte: Adaptado Vartia (2003)

As hipotéticas consequências incluem a diminuição da satisfação do emprego, aumento dos sintomas de estresse e aumento do risco às doenças relacionadas ao estresse como a depressão e doenças cardiovasculares, transtorno de estresse pós-traumático (PTSD) e absenteísmo (VARTIA, 2003). Como visualizado na figura anterior, as consequências advindas do assédio não se restringem apenas para as vítimas, mas pode afetar outros empregados. O modelo de Vartia de forma geral está contido no apresentado por Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2003) e Salin (2003a; 2003b), assim este modelo não será explorado como os outros apresentados.

A apresentação dos modelos conceituais do assédio moral demonstra a relação e combinação de diversos fatores que influenciam na ocorrência deste fenômeno ou na sua inibição. O modelo de Einarsen e colaboradores apresentam como foco o indivíduo assediado, o assediador e a organização, já o modelo de Salin apresenta uma maior discussão da questão dos fatores propiciadores, motivadores e precipitadores do assédio moral nas organizações. Por outro lado, o modelo de Vartia demonstra uma lista de consequências que vítimas de casos de assédio e observadores podem sofrer. Deste modo, na próxima seção será apresentado algumas das consequências do assédio moral.

### **3.6 Consequências do Assédio Moral**

As consequências do assédio moral são elevadas e severas, embora muitas vezes não possam ser precisamente mensuradas. A abrangência da consequência do assédio não está apenas ligada a saúde física e mental do indivíduo assediado, mas também para as organizações e para a sociedade.

#### *3.6.1 Consequências no âmbito individual*

Primeiramente, no aspecto individual Hoel, Sparks e Cooper (2001), Keashly e Jagatic (2003) e Barreto (2006) apresentam diversos sintomas tanto de ordem física quanto psíquica, em relação aos sintomas de ordem física:

- dores generalizadas e esporádicas;
- aumento da pressão arterial;
- tensões musculares;
- dores no peito, pescoço e nas costas;

- dispneia (falta de ar);
- falta de apetite;
- cefaleia (dores de cabeça);
- enjoos;
- distúrbios digestivos;
- palpitações;
- consumo excessivo de álcool, tabaco e outras drogas;
- diminuição de energia;
- suicídio e entre outros.

Já os sintomas de ordem psíquica podem ser:

- dificuldade de se concentrar;
- deterioração e/ou abandono de relações pessoais;
- sensação de inutilidade;
- vontade de chorar por tudo;
- irritabilidade;
- raiva;
- vontade de vingar-se;
- alteração no sono;
- manifestações depressivas;
- insegurança;
- paranoia;
- transtornos de estresse pós-traumático (PTSD);
- motivação comprometida;
- descontentamento com o trabalho;
- medo do agressor;
- vontade de ficar só e outros.

Para Freitas, Heloani e Barreto (2008) falar sobre as consequências do assédio na saúde implica pensar nos danos psíquicos que possam existir.

[...] o modo de viver, sentir e pensar a existência anterior e posterior à violência sofrida atua de forma a potencializar ou não a recuperação do indivíduo. Quando ocorre o contrário, o indivíduo mantém, e mesmo aprofunda, os pensamentos tristes e recorrentes, apesar do esforço manifesto para se livrar deles e se curar. As emoções podem



ser tanto a expressão de potência de agir como a de padecer. Seu movimento de afirmação ou de negação é constante, expressando ideias adequadas ou inadequadas e propiciando a passagem da saúde à doença (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 73).

Diante do exposto pelos autores, é possível constatar que as implicações do assédio moral para o indivíduo assediado podem e são severas. Não são apenas diagnósticos simples que são tratados de uma hora para outra. São sim, complicações que duram em longo prazo e atinge a vítima e pode influenciar outros a seu redor, como familiares e colegas de trabalho.

As interrupções por motivos de saúde, as licenças médicas, o nervosismo, a depressão, os efeitos do alcoolismo, a dificuldade crescente em se comunicar e interagir com o grupo resultante da ação do assediador e das constantes licenças médicas acabam prejudicando a atuação profissional da vítima e a qualidade de seu trabalho (BRADASCHIA, 2007, p. 97).

Bradaschia (2007) afirma que os afastamentos por motivos de doenças, perda de respeito dos colegas, perda do emprego e outros são fatores que podem impactar a carreira da vítima não somente em curto prazo, de modo que pode ter um efeito em longo prazo que somente cessará após o término do assédio.

Outra consequência mencionada está relacionada à família. Segundo Luna (2003, apud BRADASCHIA, 2007) a família sofre junto com o trabalhador assediado, ou seja, as pessoas que rodeiam a vítima também sofrem com o assédio, pois o comportamento do assediado muda substancialmente, podendo se tornar mais agressivo e irritado. Assim, Bradaschia (2007, p. 98) complementa que “a coesão familiar é prejudicada, pois a vítima acaba perdendo seu interesse pelos projetos da família e se desvencilha das responsabilidades e compromissos familiares cotidianos”.

Os “custos” individuais oriundos da ocorrência de assédio são difíceis de mensurar, são aspectos subjetivos e conseqüentemente impossível de calcular, por exemplo, a perda da saúde física e/ou psíquica, desestruturação da família e da carreira, ou até mesmo o valor

de uma vida no caso da vítima chegar ao extremo – suicídio (BRADASCHIA, 2007).

### 3.6.2 Consequências no âmbito organizacional

Em relação às implicações organizacionais do assédio, Hoel, Sparks e Cooper (2001) listam os seguintes itens:

- absenteísmo;
- rotatividade de pessoal (*turnover*) e custos de reposição;
- redução da produtividade e desempenho;
- perda de equipamento e produção;
- queda na qualidade do trabalho;
- erros e acidentes;
- perda de habilidade;
- enfraquecimento da adesão ao projeto organizacional;
- aumento dos custos devido ao absenteísmo;
- aposentadoria prematura;
- redução da atratividade de talentos no mercado em virtude da exposição negativa do nome da organização;
- eventual redução do valor da marca, entre outros.

Como identificado, as consequências das situações de assédio não são exclusivas para a vítima, as organizações são seriamente afetadas e muitas vezes devido a sutileza das consequências não percebem que essas situações podem trazer prejuízos econômicos em curto e/ou longo prazo.

Segundo Leymann (1990) além da perda de produção, estima-se que o custo do assédio para a organização está entre \$30.000 a \$100.000 (aproximadamente entre 60 mil e 100 mil reais) por ano para empregado exposto a situações de assédio. O autor afirma conhecer casos em países como Estados Unidos, Reino Unido, Austrália, Canadá, Alemanha e Escandinávia que duraram pelo menos 10 anos.

A tabela a seguir apresenta dados resumidos de uma pesquisa realizada por Hoel, Einarsen e Cooper (2003) junto às autoridades britânicas para calcular os custos do assédio moral para a organização.

Tabela 1: Custo estimado para as organizações de um caso de assédio britânico<sup>26</sup>

Absenteísmo	£6,972
Custos de reposição	£7,500
Redução na produtividade	?
Tempo dos investigadores para averiguação da queixa	£2,110
Tempo dos gestores	£1,847
Tempo do pessoal da matriz	£2,600
Tempo do departamento corporativo (incluindo membros do bem-estar social)	£2,100
Custos do processo disciplinatório (audiência / advogados)	£3,780
Custos com entrevistas de testemunhas	£1,200
Transferências	0
Litígios	? (0)
Efeitos nos envolvidos indiretamente	?
Outros (efeitos na marca, nome da empresa, e outros)	?
<b>CUSTO TOTAL (MÍNIMO)</b>	<b>£28,109</b>

Fonte: adaptado de Hoel, Einarsen e Cooper (2001) e Di Martinho, Hoel e Cooper (2003)

A Tabela 1 pode apresentar a realidade apenas das organizações analisadas. Porém, é evidente que os custos do assédio moral são altos e alguns deles, como é o caso dos efeitos na marca e no nome da empresa não são facilmente mensurados. Vivemos em uma sociedade carente de princípios, valores e atitudes éticas tanto na vida pessoal quanto profissional.

No ambiente profissional os trabalhadores exigem trabalhar em um ambiente, bem como serem tratados de forma respeitosa e honesta. Porém, o comportamento do mercado exige cada vez mais dos seus funcionários, cobrando resultados e comportamentos que muitas vezes extrapolam o limite da ética e dos valores individuais.

Neste contexto, as organizações seguem esta lei do mercado. Não questionando métodos e ações utilizadas por seus funcionários para alcançar os objetivos finais, predominando uma racionalidade instrumental de conduta. Ao se depararem com situações de assédio, tendem a contornar de forma enganosa o problema. Analisando apenas as consequências, e deixando as causas de lado. Quando “resolvido”

<sup>26</sup> Os itens com valores “?” apresentam custos indefinidos e/ou difíceis de ser analisados.

politicamente, a organização segue seu rumo até que novas ocorrências apareçam.

Até o momento as organizações não deram a devida importância para as consequências financeiras oriundas do assédio moral. A pesquisa de Hoel, Einarsen e Cooper (2001) apresenta claramente que o assédio pode sim acarretar em perdas financeiras graves, e ter uma repercussão negativa para a organização na sociedade em que ela está inserida ou não.

### *3.6.3 Consequências no âmbito societal*

Já em relação aos custos para a sociedade, segundo Di Martinho, Hoel e Cooper (2003) há varias consequências de violências que podem ser traduzidas em uma responsabilidade econômica para a sociedade:

- custos de absenteísmo devido a doenças de longo prazo;
- aposentadoria prematura devido a doença;
- desemprego longo e dependência de auxílio-doença;
- perda prematura e não planejada de produtividade;
- peso econômico do tratamento dos assediados é repassado a família e aos amigos.

Os autores Hoel, Sparks e Cooper (2001) apresentam três itens que remetem as consequências do assédio no nível societal: a) sistema de saúde/tratamento médico; b) perda de produção por meio de absenteísmo; e c) aposentadoria prematura.

- a) Sistema de saúde/tratamento médico: incluem despesas médicas, hospitalizações e outros tratamentos ou reabilitações financiadas pelo estado;
- b) Perda de produção por meio do absenteísmo: neste caso as despesas estão relacionadas a perdas de produção devido ao absenteísmo; e
- c) Aposentadoria prematura: nesta categoria as despesas estão relacionadas ao bem-estar social/benefícios devido a aposentadoria bem como as despesas intangíveis relacionadas à perda de produção prematura de um trabalhador.

Os autores ressaltam que este modelo não pode ser generalizado, os custos aqui destacados como implicações da sociedade podem ser “pagos” em nível individual ou organizacional dependendo a cultura local (HOEL; SPARKS; COOPER, 2001).

A avaliação total dos custos da violência para a sociedade é mais difícil de mensurar devido ao fato que não conseguimos estimá-los apenas somando os custos individuais e organizacionais, pois alguns custos são transferidos entre os grupos (DI MARTINHO; HOEL; COOPER, 2003). Para os autores, um exemplo típico, pode ser o benefício da previdência social, que é uma transferência dos contribuintes ao indivíduo. O cálculo dos custos totais da violência no ambiente de trabalho é uma tarefa próxima ao impossível, pois muitos fatores intangíveis estão envolvidos.

Por fim, apesar das consequências listadas, é possível prevenir e eliminar as situações de assédio, todavia, é necessário não apenas vontade, mais coragem de reconhecer a ocorrência deste fenômeno por meio de instrumentos de controle e tratando todos de forma justa e igualitária.

### **3.7 O Assédio Moral e as Organizações**

Segundo Hirigoyen (2006; 2008), Freitas (2001), Freitas, Heloani e Barreto (2008) dentro das organizações, um dos objetivos do assediador é chegar ao poder ou nele manter-se. Como já mencionado, as situações de assédio são difíceis de identificar, pois os ataques podem ocorrer de maneira muito sutil. De acordo com Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2005), as organizações utilizam métodos humilhantes legítimos, são responsáveis e aprovam certos atos abusivos desde que estes métodos contribuem para a geração do lucro. A racionalidade funcional, a globalização e as exigências do mercado competitivo, são fatores que servem de desculpas para que a própria empresa pratique o assédio moral, e neste caso, incluem-se tanto as empresas privadas quanto às públicas.

Embora a ocorrência assédio moral seja influenciada pelas condições e circunstâncias da própria organização, há setores de trabalho que estão mais expostos a esta violência. Hoel e Salin (2003) apresentam uma pesquisa realizada no Reino Unido, a qual foi reportado altos níveis de assédio por clientes nos setores de serviço, especialmente nos setores de varejo, hotéis e sistema de saúde.

Hirigoyen (2006) advoga que o assédio moral predomina no setor terciário, no setor da medicina social e no ensino.

<b>SETOR</b>	<b>%</b>
Gestão, Contabilidade, Funções Administrativas	<b>26%</b>
Saúde	<b>9%</b>
Ensino/Educação	<b>9%</b>
Caixa, Digitação, Operação de Central Telefônica, Secretariado	<b>9%</b>
Pesquisa, Estudo, Método, Informática	<b>9%</b>
Comércio, Vendas, Funções Técnicas e Comerciais	<b>9%</b>
Direção Geral	<b>6%</b>
Produção, Fabricação, Depósito	<b>4%</b>
Instalação, Manutenção, Reparação	<b>1%</b>
Limpeza, Segurança, Arrumação	<b>1%</b>
Manipulação de Mercadorias, Armazenamento, Transporte	<b>1%</b>

Quadro 10: Setores de Mercado e o Assédio Moral

Fonte: Adaptado de Hirigoyen (2006)

Em pesquisa realizada por Hirigoyen (2006) constatou-se uma predominância da ocorrência de assédio nos pesquisados que trabalham nas áreas de Gestão, Contabilidade e Funções Administrativas, como pode ser observado no quadro anterior. Porém, lembra-se que a pesquisa realizada pela autora representa apenas a realidade francesa estudada por ela em determinado período, não necessariamente pode ser a realidade de outra localidade.

Ressalta-se que as formas de assédio moral são diferentes de um setor privado para o público. Hirigoyen (2006) expõe que no setor privado é mais evidente, dura menos e termina em geral com a saída da vítima. Nas empresas de pequeno e médio porte, é que se localizam os casos de assédio moral deliberado e consciente, com o objetivo de fazer o funcionário pedir demissão. É identificado por Hirigoyen (2006) que o assédio moral mais ostensivo, beirando algumas vezes o sadismo, é visto em pequenas empresas, onde não há nenhuma instância coletiva para intervir nessas situações.

Nas grandes empresas varejistas a cultura organizacional é imposta até como uma doutrinação. Desta forma, o indivíduo tem que se adequar aos valores e características da organização para obter a adesão do grupo. Aqueles que não o fazem se tornam alvos preferenciais para humilhações públicas, bem como são induzidos a erros, e consequentemente são forçados a ir embora (HIRIGOYEN, 2006).

Em setores associativos, principalmente filantrópicos, o assédio não está ligado somente a aspectos econômicos ou de concorrência do mercado, mas principalmente com a vontade de exercer o poder que o cargo lhe proporciona (HIRIGOYEN).

Na pesquisa desenvolvida por Barreto (2005), foi encontrado um tempo de duração de 3 (três) meses a mais de 3 (três) anos, dependendo do setor da organização, público ou privado. A autora relata que nas empresas privadas, 80% dos casos de assédio moral têm duração entre seis meses a um ano, o que segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 71), demonstra alto grau de resolução, pois a organização “livra-se em menor espaço de tempo daqueles que são considerados inconvenientes”.

Já no setor público o assédio pode durar anos, pois a rigor, as pessoas são protegidas e não podem ser demitidas, pois têm estabilidade profissional, a não ser devido a uma falta muito grave. Barreto (2005) apresenta em sua pesquisa que as situações com maior duração de assédio ocorreram em empresas públicas, nas quais 60% dessas situações duraram mais de 3 (três) anos. Neste caso, devido à longa duração das agressões, as consequências físicas e psíquicas para a vítima de assédio podem ser severas. O abuso de poder é algo frequente tanto em empresas privadas quanto em públicas, entretanto, nas empresas públicas os casos são mais visíveis e também divulgados pela mídia.

Como o setor público está voltado para o bem público, dentro de um esquema social, os abusos que lá ocorrem parecem chamar mais a atenção. Nota-se geralmente que o assédio moral não está relacionado à produtividade, mas às disputas de poder (HIRIGOYEN, 2006, p. 125).

No setor da saúde as condições de trabalho são particularmente difíceis, tanto se consideramos os aspectos físicos quanto psíquicos. Os hospitais apresentam também uma estrutura muito hierarquizada, porém é algo mais sutil se compararmos a estrutura militar. Nos hospitais, geralmente os maiores conflitos estão entre os enfermeiros(as) e médicos(as), como pode ser identificado a seguir.

Nos hospitais, as enfermeiras dependem tanto dos supervisores quanto dos médicos, o que pode criar uma confusão propícia a excessos, mal-entendidos, humilhações e abusos de poder. Por outro lado, elas se queixam muito frequentemente de não ser reconhecidas pelos médicos, que lhe

confiam tarefas pouco gratificantes. Os próprios doentes se tornam mais difíceis no trato com o pessoal hospitalar. Às vezes se tornam exigentes ou até agressivos (HIRIGOYEN, 2006, p. 141).

O ambiente de trabalho destes profissionais é muito intenso e rotineiro. Tratam com doenças e mortes, além de sofrerem muita pressão no que fazem, pois qualquer erro pode ser fatal. Segundo Hirigoyen (2006) essas situações afetam o pessoal dos hospitais, que podem reagir de diversas formas: com defesas cínicas, desmotivação, falta de interesse pelo paciente doente, desinteresse nas atividades que executa. Em consequência, essas ocorrências podem propiciar até mesmo violências, gestões de desprezo, discriminação de pessoas, e outros – situações que podem ser transformadas em assédio moral.

No campo de ensino/educação, Hirigoyen (2006) afirma que o meio acadêmico é um dos mais afetados pelas práticas de assédio moral. Entretanto, Horenstein et al. (1998, apud CARAN, 2007) relatam que poucos estudos foram feitos nesta área, mesmo este sendo um dos mais afetados. É importante ressaltar que as instituições de ensino são relacionadas por serem centros de ensino, de pesquisa e de extensão, também tendem a ser ambientes nos quais há situações perversas entre as pessoas e grupos que podem ser entendidas como assédio moral.

Nesse sentido Hirigoyen (2006), comenta que entre os pesquisadores, o assédio moral é considerado fenômeno de sobrevivência, ou seja, o espaço é limitado e somente o melhor alcança o reconhecimento/status, e os que ficam acumulam rancor e inveja aproveitando-se dos colegas com maior notoriedade.

### *3.7.1 Assédio Moral no âmbito acadêmico: algumas pesquisas*

Vânia Caran (2007) realizou uma pesquisa com docentes de uma Instituição de Ensino Superior, que objetivava identificar a existência de riscos psicossociais e assédio moral, além de suas repercussões entre os docentes desta instituição. Este trabalho teve 54 pesquisados, sendo 92% do sexo feminino, 64,8% casados, 37% entre 40 a 49 anos de idade, e 63% professores doutores em regime de dedicação exclusiva, recebendo entre 12 a 14 salários mínimo, destes, 50% exerciam cargos administrativos. Um alto índice de 94,4% admitiram a existência de riscos psicossociais no seu ambiente de trabalho e atribuíram isso à sobrecarga de trabalho, carga mental intensa, estresse, tempo, relações



interpessoais, excesso de responsabilidade e falta de planejamento (CARAN, 2007).

Um docente de uma Instituição de Ensino Superior (IES) precisa necessariamente realizar suas atividades docentes em sala de aula, muitas vezes fazer pesquisas, orientar alunos de graduação e pós-graduação, produzir trabalhos científicos para manter-se em programas de pós-graduação, além também de exercer atividades administrativas como coordenadores de curso, de coordenação de estágio e departamentos, e outros. A partir disto, constatou-se que 92,6% admitiram sofrer pressão no trabalho. Em consequência as situações apresentadas, 87% dos pesquisados relataram sentir a sua saúde afetada, sendo com maior incidência: estresses, ansiedade, insônia, dificuldades no sono, cefaleia e gastrite (CARAN, 2007). Em relação aos questionamentos específicos de assédio moral, segundo a autora, 38% afirmou que a prática do assédio é comum na universidade analisada. Sendo que 22% afirmaram terem sido vítimas, e 32% informaram ter conhecimento de um colega que sofreu.

José Buendía, psicólogo da Universidade de Murcia, considera os ambientes de trabalho nas universidades espanholas como nocivos. A pesquisa foi desenvolvida na própria Universidade de Murcia, o autor afirma que 83,6% dos pesquisados sofreram de estresse crônico. Bem como, Buendía dá ênfase ao falar que a universidade é uma incubadora de enfermidades do trabalho, como o assédio moral e o *burnout* (BUENDÍA, 2003).

A ocorrência do assédio moral não está ligada apenas a uma questão interpessoal entre assediador e assediado. Na pesquisa de Buendía, a estrutura organizacional das universidades favorece o assédio, pois é obsoleta, rígida e altamente burocratizada, com muitos espaços de poder, onde algumas pessoas assumem cargos importantes e utilizam-se destes para se sobreporem aos demais (BUENDÍA, 2003) – abusando do poder ao qual o cargo lhe proporciona.

A população geral da pesquisa foi de 2.625 funcionários da universidade, todavia apenas 16,57% (435) responderam ao questionário, e destes, 44,36% (193) declararam ter sido vítimas de assédio moral e 66% (287) presenciaram comportamentos de assédio. A pesquisa também revelou quais as fontes de violência mais frequentes. Verificou-se que 59,3% dos responsáveis pelo assédio são companheiros da vítima, embora muitos deles sejam superiores hierárquicos diretos que assediam seus subordinados (49,3%). Já a situação inversa, chefes sendo assediados pelos empregados, corresponde apenas a 11% dos casos (BUENDÍA, 2003).

Dentre as principais situações que desencadearam o assédio às vítimas na pesquisa realizada por Buendía (2003), destacam-se:

- a) 17,3% dos respondentes foram submetidos à chantagens;
- b) 15,8% atribuíram à inveja e ao ciúme profissional como sendo a causa do assédio;
- c) 11,5% acreditam que a sua perseguição começou após solidarizar-se com terceiros;
- d) 6,9% das vítimas foram assediadas por não terem participado de comportamentos fraudulentos ou ilegais.

Em relação às formas de comportamento e atitudes hostis realizadas pelos assediadores, evidenciou-se que:

- a) 51,6% das vítimas de assédio afirmam que os seus assediadores distorcem o que elas falam ou escrevem no trabalho;
- b) 49,5% relatam que foram avaliados de forma injusta e negativa;
- c) 44% foram alvos de calúnias e difamações que prejudicaram a imagem das vítimas no ambiente de trabalho;
- d) 29,7% foram agredidos verbalmente;
- e) 4,7% receberam ameaças escritas;
- f) 2,3% sofreram agressões físicas.

As consequências tanto do assédio quanto do *burnout* – focos na pesquisa de Buendía (2003) – foram: sentimento de tristeza (67,8%), irritação (33,5%), nervosismo e agitação (57,9%), distúrbios de sono/insônia (54%), e o mais grave, o pensamento por parte da vítima em suicídio (8%).

Buendía (2003) conclui que a universidade é um potente agente estressante devido a sua estrutura altamente burocratizada e com a presença de muitas arbitrariedades. Ademais, nas universidades existe um sistema de apadrinhamento que gera relações de vantagens para alguns, enquanto os outros são alvos potenciais para o assédio. E finalmente, a universidade deixa espaços para a impunidade, e converte a submissão em uma condição necessária para adaptar-se.

Um ato inovador ao tratarmos sobre combate ao assédio moral foi realizado pelo antigo reitor Pietro Novellino da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro em 2004. A UNIRIO foi a primeira universidade a reconhecer o assédio moral em suas dependências, deste

modo, em 06/01/2004 o reitor assinou uma ordem de serviço elaborada por trabalhadores, professores e a comunidade (ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO, 2004). Esta ordem de serviço contém procedimentos a serem adotados em casos da ocorrência de assédio moral.

**Artigo 1º.** O servidor que se sentir submetido a assédio moral poderá denunciar os fatos para que se proceda à apuração imediata, nos termos da lei, assegurada ao acusado ampla defesa. Parágrafo Primeiro. O assédio moral consiste em conduta abusiva que se depreende de situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas, vivenciadas por servidor no exercício das atribuições do cargo ou função que ocupa, caracterizadas por práticas perversas, dentre outras: marcar tarefas com prazos impossíveis, passar o servidor de uma área de responsabilidade para funções triviais sem justificativas, tomar crédito de ideias de outros, ignorar ou excluir um servidor só se dirigindo a ele através de terceiros, sonegar informações necessárias à elaboração de trabalhos, espalhar rumores maliciosos, criticar com persistência, segregar fisicamente o servidor, confinando-o em local inadequado, isolado ou insalubre, subestimar esforços. Parágrafo Segundo. Em se tornando pública a conduta, qualquer servidor poderá fazer a denúncia à autoridade competente.

**Artigo 2º.** O servidor deverá reportar-se ao Reitor, relatando os fatos ocorridos por escrito, instruindo-o, preferencialmente, com documentos que sirvam para elucidação dos fatos e suas circunstâncias. Parágrafo Único. Quando os fatos narrados não configurarem evidente assédio moral, a denúncia será arquivada por falta de objeto, desde que sejam apresentadas as devidas justificativas.

**Artigo 3º.** Em havendo indícios de infração disciplinar, o Reitor, ao receber a denúncia, terá que promover sua apuração imediata, mediante sindicância ou processo administrativo disciplinar. Parágrafo Único. Da sindicância poderá resultar: 1. arquivamento do processo; 2. aplicação da penalidade de advertência ou suspensão de até 30

(trinta) dias; 3. instauração do processo disciplinar.

**Artigo 4º.** O processo disciplinar será conduzido por comissão composta de três servidores designados pelo Reitor que indicará, dentre eles, o seu presidente, que deverá ser ocupante de cargo efetivo superior ou de mesmo nível, ou ter nível de escolaridade igual ou superior ao do acusado.

**Artigo 5º.** As fases do processo disciplinar, prazos, julgamento e aplicação das penalidades seguem o rito processual sobre a matéria, estabelecido na Lei nº 8.112/90.

**Artigo 6º.** As penalidades disciplinares a serem aplicadas são as mesmas enumeradas no art. 127 da Lei nº 8.112/90, observadas as circunstâncias agravantes ou atenuantes e antecedentes funcionais.

**Artigo 7º.** A presente Ordem de Serviço entra em vigor na data de sua publicação no Boletim Interno da UNIRIO, revogadas todas as disposições em contrário.

A elaboração e aplicação destes procedimentos é algo pioneiro no Brasil. Tal abordagem deveria ser seguida tanto pelas instituições de educação quanto organizações em geral. Porém, em alguns casos é possível identificar a existência de corporativismo entre colegas dentro das organizações. Tal fato deve ser considerado e as pessoas envolvidas no julgamento destes casos não devem ter nenhuma associação com os supostos agressores e vítimas. Ou seja, a análise dos casos de assédio moral deve seguir o princípio da isonomia e ser justo.

Nesta seção procurou-se descrever algumas pesquisas relacionadas com o objeto de estudo deste trabalho, uma instituição de ensino superior. As constatações encontradas nestas pesquisas são comuns a outros setores organizacionais, ou seja, poderíamos trocar o título para “Assédio moral no âmbito da saúde” que muitas das constatações seriam semelhantes.

Por fim, independente do setor da organização, as consequências do assédio são severas, contudo, é possível prevenir e eliminar as situações de assédio. Para isso, é necessário não apenas vontade e um discurso, mas coragem de reconhecer a ocorrência deste fenômeno, utilizar instrumentos de controle e tratar todos de forma justa e igualitária.

### 3.8 Prevenção e Intervenção em relação ao Assédio Moral

Os fatores organizacionais apresentam um papel importante na permissão ou coibição do assédio moral. De modo que para a redução dos casos de assédio é necessário coibir os fatores que possam provocar estes comportamentos/ações, bem como aumentar a divulgação das consequências de tais atitudes para os agressores (SALIN, 2008). A política de “tolerância zero” para os casos de assédio, aumenta a consciência do o assédio moral envolve e esclarece o que significa ter um comportamento “apropriado” no trabalho, entretanto, pesquisadores recomendam uma introdução de específicas políticas anti-assédio moral (SALIN, 2008).

Além dos códigos de ética, podem-se criar mecanismos, por meio do departamento de Recursos Humanos da empresa, para dar ao trabalhador agredido o direito de denunciar a agressão de que tenha sido vítima, por escrito e sigilosamente; com esse fim, o indivíduo agredido pode utilizar caixas postais e mesmo “urnas” em dependências isoladas dentro da organização, para que, em tese, possa ter seu anonimato garantido. São passos para amenizar o problema, mas não bastam (HELOANI, 2005, p. 105).

As propostas de Heloani para a prevenção do assédio, nas próprias palavras do autor, são ações para amenizar o problema, mas não bastam. Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 109) relatam que para “erradicar a cultura da impunidade, da falta de respeito, da promiscuidade e da indigência moral no ambiente de trabalho é tarefa coletiva, que precisa da cooperação dos ocupantes de cargos mais elevados”, uma vez que a comunidade universitária espera que venha de cima a certeza de que o assunto será tratado seriamente sem omissões. Para alguns gestores, identificar o que pode ter causado o problema é menos importante que parar os comportamentos/ações hostis, levar o processo destrutivo a um fim e restabelecer um ambiente produtivo seguro para todos (EINARSEN; HOEL, 2008). Einarsen e Hoel (2008) relatam que um método eficaz de prevenção ao assédio moral deve conter alguns elementos:

- criação de um clima social com uma atmosfera aberta e respeitosa, com tolerância a diversidade, e onde a existência

de frustração e atrito é aceita, mas também propriamente administrada;

- garantia que os estilos de liderança e práticas administrativas na organização são aplicados a todos os funcionários de forma igual, garantindo tratamento justo e com respeito, e que a sensibilidade para necessidades pessoais e vulnerabilidades é levada em conta;
- garantia que os gestores têm treinamento e capacidade necessárias para administrar conflitos;
- construção de uma organização com metas, regras e responsabilidades claras e nítidas, e com uma forte ética de trabalho;
- criação e manutenção de uma cultura organizacional onde o assédio moral e os maus tratos aos funcionários não são tolerados.

Os elementos destacados por Einarsen e Hoel (2008) em relação à prevenção do assédio são ações significativas para o bom funcionamento organizacional e de relações interpessoais. Todavia, os gestores devem estar cientes que não somente políticas de prevenção devem ser construídas, mas também de intervenção precisam ser bem formuladas e aplicadas.

Ao serem constatados, os atos de violência devem ser imediatamente barrados e não tolerados. Caso contrário, os danos serão ampliados à saúde e aos relacionamentos dos trabalhadores, à produtividade da organização e à previdência social. Determinar qual é o tempo necessário para identificar o sofrimento imposto e seus efeitos na saúde, é, de alguma forma, legalizar a violência, é permitir o seu prolongamento e transformar o lugar de trabalho em um espaço de medo, angústia, estresse e efetivação da loucura (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 72).

Segundo Einarsen e Hoel (2008) ao identificar a ocorrência de assédio, o gestor deve inicialmente tomar uma posição não punitiva contra o agressor ou agressores, no começo o principal objetivo é cessar qualquer comportamento hostil e restaurar um clima justo de trabalho. Doravante, ao investigar a ocorrência, todas as entrevistas e discussões

com os possíveis agressores e testemunhas devem ser imparciais e justas, além investigar alguns pontos: 1) se o assédio ocorreu e como prevenir que ele ocorra; 2) se não é assédio, pode ser outra coisa (exemplo: estresse, conflitos interpessoais, enganos), se for, trabalhar para restaurar boas condições de trabalho para todos; 3) quais condições e práticas organizacionais são necessárias alterar com intuito de prevenir futuros maus tratos ou cenários de assédio moral.

Os autores ressaltam que é importante ter em mente que a maioria das pessoas, principalmente aqueles acusados de assédio, geralmente são contra o assédio. Assim, é fundamental alcançar todos os funcionários, pois a maioria tende a cooperar para mudar a situação. Entretanto, se necessário, alguém irá ensinar ao agressor normas sociais básicas através de treinamentos ou orientação pessoal, e em casos onde o superior hierárquico é culpado, um treinamento especializado de gestão é providenciado (EINARSEN; HOEL, 2008). Em alguns casos severos de assédio, ações disciplinares devem ser tomadas, como a demissão do agressor.

Para prevenir o assédio moral, em primeiro lugar deve-se garantir que os assediados tenham a quem ou a onde encaminhar seus casos. E principalmente, a organização precisa construir e implementar políticas de assédio moral e um sistema seguro de ouvidoria. Contudo, as políticas e procedimentos não são garantia contra o assédio moral e comportamentos agressivos por si. A existência, prevenção e uma administração construtiva de assédio no trabalho residem nos seus gestores dentro da organização e de uma cultura organizacional que eles criaram ou toleram (EINARSEN; HOEL, 2008).

### *3.8.1 Políticas Anti-Assédio Moral*

Para Einarsen e Hoel (2008, p. 168) os empregados da organização têm como tarefa garantir que qualquer caso emergente de assédio moral ou maus-tratos no ambiente de trabalho seja tratado de forma justa, ética, legal, e que garanta os direitos das vítimas bem como dos supostos agressores. Responder rapidamente os casos de assédio não é uma tarefa fácil para os gestores e envolvidos, pois as emoções e a discussão acerca da situação correm em alta, bem como as partes envolvidas buscam suporte para as suas causas (EINARSEN; HOEL, 2008).

Consequentemente, uma política anti-assédio moral bem desenvolvida é uma ferramenta necessária e importante, pois inclui tanto um sistema informal de suporte e orientação para as vítimas, quanto um

sistema válido de queixas formais para os gestores (EINARSEN; HOEL, 2008). Para Salin (2008) para a política de combate ao assédio moral ser um texto de êxito, a declaração escrita (como um código de ética) sobre a não aceitabilidade de assédio e a recomendação dos procedimentos contra esta prática não é o bastante. Para a autora, o processo de desenvolvimento e aplicação da política é de grande importância. O processo de desenvolvimento da política precisa ter uma participação ativa e ter o envolvimento de membros organizacionais de diferentes funções e níveis hierárquicos, bem como deve-se inserir a participação dos sindicatos neste processo. Assim, com a participação e envolvimento destes agentes o desenvolvimento da política de combate ao assédio moral pode ser efetiva.

A política de combate ao assédio precisa começar com uma declaração do compromisso e intenção da organização que deve considerar alguns pontos segundo Einarsen e Hoel (2008).

- O direito de trabalhar em um ambiente livre de assédio moral e intimidação;
- Uma declaração da seriedade do problema, por exemplo, que ações disciplinares podem ser tomadas e que o assédio moral é algo ilegal<sup>27</sup>;
- As políticas serão aplicadas a todo o funcionário independente do nível hierárquico;
- É de responsabilidade de todos os empregados o comprometimento com a política;
- É de responsabilidade dos gestores a implementação das políticas;
- Não serão toleradas recriminações contra ou futura vitimização de quem usa a política.

O explicitado pelos autores não é algo novo, são compromissos que a organização e seus empregados devem realizar para o bom funcionamento da mesma e para um bom convívio. Porém, muitas vezes o discurso é um e a prática é outra. Ou seja, por um lado temos a organização pregando a intenção e compromisso de combate, por outro, a mesma incentiva e não coíbe as práticas anti-éticas e de assédio aos funcionários. Temos então uma disputa entre discurso e práticas. Porém, não podemos generalizar as organizações e os indivíduos que nela

---

<sup>27</sup> A questão de o assédio moral ser algo ilegal não é instituída em todas as localidades, haja vista, que em muitos países não há legislações específicas implementadas.



“habitam”. As ideias e conselhos expostos pelos autores são resultados de discussão principalmente da área de recursos humanos e sindicados dos trabalhadores, e sua aplicação deve ser considerada.

Doravante, o estabelecimento de regras já nos demonstra até onde podemos ir em determinado comportamento ou atitude, no caso do assédio moral não é diferente. A política deverá descrever comportamentos, ações e situações que são garantidas por ela, além de como serão percebidas e julgadas. Para Einarsen e Hoel (2008) há algumas situações que merecem destaque: a) em localidades onde o assédio moral não é definido por lei, a organização deve definir uma lei própria; b) deve apresentar exemplos de comportamentos que são considerados infrações com a política. É importante enfatizar que o foco da política contra o assédio moral está no comportamento e ações, e não nas intenções por trás das ações (EINARSEN; HOEL, 2008).

### *3.8.2 Princípios necessários na política em relação a denúncia*

Uma parte essencial para as políticas anti-assédio está nos procedimentos para as denúncias que deverá entrar em campo quando a queixa for feita. Einarsen e Hoel (2008) elencam, a seguir, alguns princípios os quais é necessário obedecer para o procedimento de queixa funcionar como planejado.

- Garantir que todas as denúncias serão tratadas seriamente;
- Tentativas de recriminação contra as vítimas (quem deu a queixa) não serão toleradas;
- Confidencialidade será garantida ao reclamante, ao suposto agressor e a qualquer testemunha;
- Garantir que a equipe que analisará e julgará as denúncias devem ser oriundos de diversas profissões (como psicólogos, médicos, advogados, administradores e outros), serem treinados para tal, e não ter nenhuma relação próxima com a suposta vítima ou agressor<sup>28</sup>;
- Observar a regras naturais da justiça (qualquer pessoa acusada de uma ofensa deverá ter o direito de saber a natureza da reclamação);
- Princípios de justiça e não recriminação também se estende ao suposto agressor.

---

<sup>28</sup> Freitas, Heloani e Barreto (2008) também citam esta situação.

Apesar dos princípios acima estarem bem concisos, é importante garantir aos funcionários que estes procedimentos são uma forma de garantir um eficiente e eficaz meio para as queixas. Deste modo, pode-se garantir uma maior confiabilidade no procedimento criado. Os envolvidos neste processo deverão ter conhecimento que falsas queixas ocorrerão, nestes casos, estas queixas deverão ser tratadas como uma ofensa disciplinar e o reclamante advertido e punido de alguma forma. Hubert (2003) adverte que o procedimento de queixa é algo fundamental, porém, administrativo. O reclamante, vítima, pode já estar sofrendo das severas consequências proporcionadas pelo assédio, assim a assistência à vítima é algo importante e deve ser levado em consideração.

Einarsen e Hoel (2008) recomendam que na política deva constar uma seção que explique quais são as opções para aquele que percebe ser alvo de assédio, apresentado a seguir.

- Embora o superior hierárquico normalmente seria o primeiro a ser comunicado da agressão sofrida, a vítima deve considerar a possibilidade de conversar diretamente com o suposto agressor;
- Para queixas formais as seguintes informações devem ser claras:
  - como e onde (para quem) a queixa deve ser feita;
  - tempo de resposta;
  - enfatizar que a vítima deve se sentir livre de estar acompanhada por alguém da sua escolha nas entrevistas ou quando realizar a queixa;
- Deixar claro onde realizar a queixa (por exemplo: relatar na ouvidoria ou sindicato);
- Apresentar o papel dos diferentes conselheiros e como eles podem ser contatados:
  - para prover conselhos sobre os direitos da vítima e alternativas disponíveis;
  - para providenciar ajuda prática (por exemplo, ajuda na elaboração de denúncia escrita, ajuda no encontro com agressor, e outros);
- Prover informação sobre a disponibilidade de profissionais de aconselhamento e apoio (por exemplo, psicólogos, assistentes

sociais, e outros) durante o processo para a vítima (reclamante), como também para o suposto agressor.

As informações de Einarsen e Hoel (2008) sobre como encaminhar as denúncias de assédio são extremamente pertinentes. O desenvolvimento e aplicação dos procedimentos apresentados pelos autores devem ser adaptados e internalizados pelas organizações. As mesmas não podem continuar a ignorar e até mesmo incentivar as práticas de maus-tratos e de assédio moral no seu ambiente de trabalho por objetivarem um desempenho maior de seus funcionários. O assunto está em pauta na sociedade e na mídia, e continuará a ser discutido e estudado tanto pelas organizações quanto pelo ambiente acadêmico. O fato do assédio moral ainda não ser considerado como algo ilegal, instituído em lei federal no Brasil até o presente momento, não previne a organização de ser autuada no âmbito legal como já ocorreu. Neste sentido, corroborando com as indagações acima, Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 112) afirmam que “é preciso ter-se claro que os códigos de conduta e os códigos de ética não isentam a empresa de suas responsabilidades em casos de assédio moral, especialmente quando outras medidas não foram tomadas e/ou a organização foi conivente ou negligente”.

Assim, cabe principalmente à organização o desenvolvimento de políticas anti-assédio, medidas de divulgação, prevenção e intervenção. Bem como, uma revisão das suas práticas organizacionais, da sua cultura real e aplicada, dos seus valores intrínsecos e explícitos, e de demais aspectos que possam garantir práticas de gestão e um ambiente e organizacional ético e justo que favorecerá tanto a si própria quanto aos seus funcionários.



## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Concluída a etapa anterior, que serve de base teórica para a consecução dos objetivos definidos para esta pesquisa, passa-se para a apresentação dos procedimentos utilizados neste trabalho. Com a finalidade de operacionalizar a pesquisa de forma ordenada para que os objetivos elencados para esta pesquisa fossem alcançados, faz-se necessário a utilização de métodos e técnicas, que serão expostos neste capítulo, com o intuito de proporcionar maior entendimento a respeito dos caminhos percorridos pelo pesquisador na pesquisa em questão.

A metodologia não só contempla a fase de exploração de campo (escolha do espaço da pesquisa, escolha do grupo de pesquisa, estabelecimento dos critérios de amostragem e construção de estratégias para entrada em campo) como a definição de instrumentos e procedimentos para análise de dados (MINAYO et al., 1994, p. 43).

Deste modo, apresenta-se a seguir a caracterização e tipo de estudo, população e amostra da pesquisa, as técnicas de coleta e análise dos dados, bem como as limitações da pesquisa.

### 4.1 Caracterização e tipo de estudo

Segundo Gil (2002, p. 41), “toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério. Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais”. O autor propõe a categorização da pesquisa quanto aos objetivos, à abordagem e aos procedimentos. Quanto aos objetivos, segundo Gil (2002; 2007) e Triviños (1992), a pesquisa pode ser classificada em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

Assim, a pesquisa classifica-se como descritiva, pois a mesma tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, além disso, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002). Ela procura conhecer a realidade estudada, bem como suas características e problemas. Triviños (1992) corrobora com o afirmado ao comentar que ela pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. Nesse sentido, o presente trabalho buscou descrever características de assédio moral no

trabalho identificadas pelos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina.

A pesquisa ainda caracteriza-se como pesquisa aplicada, que segundo Vergara (1997) é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, principalmente, no nível de especulação. Propõe que tal pesquisa, diferente da básica, procura gerar conhecimentos por meio da aplicação prática para a resolução do problema proposto. A pesquisa apresenta a constatação de casos de assédio moral no ambiente analisado, e principalmente contem algumas orientações de procedimentos para prevenir e combater o assédio moral que podem ser utilizados pela instituição com objetivo de sanar as suas deficiências quanto ao tema abordado.

Quanto à abordagem, Gil (2002; 2007) classifica as pesquisas em quantitativa e qualitativa. Richardson et al. (2008) afirma que os métodos quantitativo e qualitativo não se diferenciam somente pela sistemática pertinente a cada um deles, mas sobretudo pela forma de abordagem do problema. Portanto, neste caso a pesquisa dividiu-se em duas fases, a primeira delas quantitativa e a segunda qualitativa.

Segundo Richardson et al. (2008) a pesquisa quantitativa, como o próprio nome indica, é caracterizada pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de dados, quanto no seu tratamento por meio de técnicas estatísticas. Para o autor, este tipo de mensuração utilizado em pesquisa tem a intenção de garantir maior precisão dos resultados, evitando assim, distorções de análise e interpretação, o qual possibilita, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências. A primeira fase da pesquisa procura descrever a ocorrência do fenômeno no ambiente da Universidade analisada, bem como algumas características com base nos dos dados coletados através de questionário aplicado em formato online.

A segunda fase desta pesquisa caracteriza-se como qualitativa. O método qualitativo não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise dos dados, ou seja, não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas (RICHARDSON et al., 2008). Assim, para o autor a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. Portanto, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada de entender e compreender a natureza de um fenômeno social

(RICHARDSON et al., 2008). Minayo et al. (1994) complementa ao expor que esta pesquisa visa responder questões particulares com um grau de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com um universo de significados, motivos, aspirações, valores e atitudes que correspondem a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Nesta fase, o aprofundamento do estudo do fenômeno deu-se principalmente por entrevistas para o aprofundamento de informações pertinentes ao tema abordado nesta pesquisa, o qual foi utilizado um roteiro pré-definido para orientar a entrevista.

Já em relação aos procedimentos adotados na coleta de dados, a pesquisa é classificada como bibliográfica, documental e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica segundo Gil (2002) é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Ela visa o aprofundamento do pesquisador em relação ao objeto de estudo, por meio da revisão da literatura existente sobre o tema.

Por outro lado, para Gil (2002) a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. O autor relata que a diferença entre elas está na natureza das fontes, ou seja, enquanto a pesquisa bibliográfica utiliza-se fundamentalmente das contribuições de diversos autores sobre determinado tema, a pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico. Foram analisadas diversas bibliografias sobre os temas abordados, destacam-se: Ramos (1989), Morgan (2009), Oliveira (2008), Fleury e Fischer (1996), Srouf (2005), Ziemer (1996), Einarsen (2000; 2005), Leymann (1990; 1996), Zapf e Einarsen (2003; 2005), Vartia (2003), Heloani (2005), Freitas (2001), Freitas, Heloani e Barreto (2008), Barreto (2006), Schatzmam et al. (2009), Sobol (2006), Martiningo Filho (2007), Bradaschia (2007), Lubit (2002), Hirigoyen (2006; 2008), Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2003; 2005), Salin (2003a; 2003b), Zapf, Einarsen, Hoel e Vartia (1993), Hoel, Sparks e Cooper (2001), Einarsen e Hoel (2008), e outros.

O presente estudo caracteriza-se como estudo de caso, de modo que para Triviños (1992) tem por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade e fornecer conhecimento aprofundado da realidade do ambiente estudado, onde os resultados atingidos podem proporcionar a formulação de proposições e teorias para o estudo em outras localidades. O estudo está imerso na realidade de um universo em particular, a Universidade Federal de Santa Catarina, mais especificamente os servidores docentes e técnico-administrativos.

## 4.2 População e amostra da pesquisa

De acordo com Richardson et al. (2008, p. 157), o universo ou população de pesquisa pode ser definido como “o conjunto de elementos que possuem determinadas características. Usualmente, fala-se de população ao se referir a todos os habitantes de determinado lugar”. Desta maneira, se pode definir como o universo de pesquisa deste estudo todos os servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina.

Todavia, muitas vezes devido ao elevado número do universo de pesquisa, opta-se por investigar apenas uma parcela da população, assim é necessário determinar uma amostra. A amostra pode ser entendida como “qualquer subconjunto do conjunto universal ou da população” (RICHARDSON et al., 2008, p. 158). Existem duas formas de determinar uma amostra: de forma probabilística e não probabilística. Assim, no caso probabilístico utiliza-se da técnica de amostragem probabilística, ou seja, todos os sujeitos têm a mesma probabilidade de serem escolhidos.

As unidades de análise da presente pesquisa são os servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina. Tendo como universo da pesquisa um número aproximado de 2.057 servidores docentes atuando no ensino superior (efetivos e substitutos) e 2.808 servidores técnico-administrativos, totalizando 4.865 indivíduos aptos à pesquisa.

Optou-se, portanto, em não realizar uma amostra nesta pesquisa, tendo em vista que o pesquisador teve meios para divulgar e enviar a pesquisa a toda a população. Deste modo, esta primeira parte da pesquisa é censitária, ou seja, abrange a totalidade dos componentes do universo (MARCONI; LAKATOS, 2009). Entretanto, não se conseguiu a totalidade de respostas da população, assim, a população acessível, totalizou-se em 279 pesquisados.

Portanto, na primeira etapa desta pesquisa, o questionário online, os pesquisados manifestaram neste instrumento se estariam disponíveis a serem entrevistados. Dos 279 respondentes do questionário, 30 se disponibilizaram a serem entrevistados pelo pesquisador. Foram selecionados alguns participantes<sup>29</sup> tendo como base o critério de alta

---

<sup>29</sup> Um participante foi escolhido devido ao seu conhecimento de casos de assédio moral na instituição, descritos no questionário respondido. Desta forma, o pesquisador poderia ter uma visão de terceiros sobre determinados casos.



frequência nas situações características de assédio moral contidas no questionário aplicado e acessibilidade. Após este primeiro filtro, foi escolhido um número similar de servidores docentes e técnico-administrativos de ambos os sexos, totalizando 11 indivíduos para entrevistas. Posteriormente foi encaminhado um e-mail para agendamento da entrevista, a qual obteve retorno de 7 pesquisados.

Portanto, com a população estimada de 4.865 indivíduos que constituíram a população, chegou-se a um número de 279 respondentes do questionário online (5,7% da população), destes, 7 pesquisados foram entrevistados. Para manter o anonimato os pesquisados foram identificados com a letra “P” seguidos de seus respectivos números (1 a 279) e os entrevistados foram identificados com a letra “E” de 1 a 7.

### **4.3 Coleta dos dados**

A coleta de dados é a fase da pesquisa cujo objetivo é recolher informações sobre o tema em estudo. Segundo Lakatos e Marconi (1991), toda e qualquer pesquisa se utiliza na coleta de dados de variadas fontes, primárias e/ou secundárias. Considera-se que as fontes secundárias são as bibliografias existentes, já as fontes primárias são os documentos referentes aos temas, assim como podem ser os dados brutos que nunca foram coletados e analisados antes. Foram coletados tanto dados primários quanto secundários. Os dados secundários foram obtidos em bibliografias e documentos, como livros, artigos científicos, monografias, dissertações, teses, além de relatórios oficiais de organizações como UFSC, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e outros.

Já os dados primários foram coletados em dois momentos. Primeiramente, o levantamento de dados quantitativos foi com a aplicação de um questionário online, e no segundo momento, para uma abordagem mais qualitativa, foram realizadas entrevistas individuais com pesquisados que se disponibilizaram a descrever com maiores detalhes informações vivenciadas no processo de assédio moral.

O questionário é um instrumento de coleta de dados muito utilizado, o qual tem pelo menos duas funções “descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social” (RICHARDSON et al., 2008, p. 189). De acordo com Chizzotti (2006) o questionário consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemáticas e sequenciais, dispostas em itens que compõem o tema da pesquisa, com o objetivo de levantar dos pesquisados respostas por escrito ou verbalmente sobre o assunto pesquisado.

Como já mencionado, os questionários<sup>30</sup> foram respondidos pelos servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina, e foram disponibilizados online para os pesquisados responderem. Em relação à divulgação da pesquisa, em especial ao questionário, ocorreu primeiramente com um setor de divulgação na instituição (localizado na Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação – SETIC) para a divulgação por e-mail a todos servidores da instituição. Posteriormente, a divulgação ocorreu por e-mail (Anexo A) aos sindicalistas vinculados ao Sindicato dos Trabalhadores da Universidade Federal de Santa Catarina (SINTUFSC), bem como pela divulgação no boletim nº 730 (Anexo B) do Sindicato dos Professores das Universidades Federais de Santa Catarina (APUFSC). Em dois momentos o pesquisador enviou e-mails aos servidores da instituição, fruto de coletas de endereços de e-mail nas páginas de departamentos, cursos, Pró-Reitorias, secretarias e outros setores da instituição.

A aplicação do questionário presencialmente segundo Richardson et al. (2008), permite ao pesquisador, ou pessoa treinada por ele, a explicação e/ou discussão dos objetivos da pesquisa e do questionário, além de diminuir a possibilidade da não resposta de questões. Todavia, devido à presencialidade na aplicação do questionário o pesquisado pode não sentir-se confortável em responder e detalhar as situações solicitadas no instrumento. Deste modo, a aplicação online permite ao pesquisado um completo anonimato, bem como pode abranger um maior número de pesquisados.

O instrumento principal de coleta de dados (Apêndice A), questionário, divide-se em três partes. A primeira apresenta um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. A segunda parte apresenta questões sociodemográficas, que incluem informações sobre gênero, idade, estado civil, escolaridade, setor a qual está vinculado na organização, tempo e regime de trabalho, e outras. Essas informações auxiliaram na identificação de características sobre os pesquisados que foram relacionadas ao fenômeno estudado. Na terceira parte formulou-se questões relacionadas a comportamentos negativos no ambiente de trabalho (assédio moral). Para tanto, foi utilizado o instrumento conhecido como NAQ-R (Negative Acts Questionnaire-Revised) de autoria de Einarsen, Raknes, Matthiesen. O questionário foi disponibilizado por e-mail mediante solicitação ao grupo de pesquisa

---

<sup>30</sup> O questionário online ficou disponível para resposta por aproximadamente dois meses, entre o dia 27 de agosto de 2010 a 30 de outubro de 2010.

dos pesquisadores, após isso o questionário foi traduzido para o português. O NAQ-R apresenta 22 atos negativos, situações características de assédio moral, porém, não há a menção do termo nestas situações. Além de constar a frequência a qual o pesquisado foi submetido nos últimos 6 (seis) meses utilizando a escala Likert (nunca, de vez em quando, mensalmente, semanalmente, diariamente). Após a lista das 22 situações, consta uma definição dos autores sobre assédio moral e o pesquisado é questionado se já foi assediado nos últimos 6 (seis) meses e com que frequência isso ocorre/ocorreu.

Apesar do NAQ-R ser um instrumento já validado mundialmente por estes autores, algumas das situações presentes no questionário foram ampliadas. Deste modo, a lista de atos negativos fica mais completa e apresenta maiores detalhes sobre as situações hostis. Bem como, foram inseridas diversas questões sobre o tema em questão, entre elas a definição de assédio moral em uma palavra, as consequências das situações vividas/vivenciadas na vida do pesquisado, se o pesquisado comentou a situação hostil com quem, e por que. Por ser um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior (IES), o questionário também relacionou questões da instituição analisada com assédio moral.

O questionário inicial foi encaminhado para 4 servidores docentes, 3 servidores técnico-administrativos e 3 pesquisadores de assédio moral para um pré-teste. Para Richardson et al. (2008, p. 202) a aplicação do pré-teste tem por “objetivo revisar e direcionar aspectos da investigação”. O autor ainda afirma que o pré-teste não deve ser entendido apenas como uma revisão do instrumento de pesquisa, mas como um teste do processo e coleta dos dados, deste modo, o instrumento deve ser testado nos sujeitos com as mesmas características da população-alvo da pesquisa. Ou seja, o pré-teste é um momento muito útil para a revisão do processo de pesquisa.

No questionário há um convite ao pesquisado, se ele foi alvo de assédio, quanto a sua disponibilidade em aprofundar as informações dadas no questionário em uma entrevista. A partir da aceitação desta, aconteceu a marcação de um horário para entrevistar o pesquisado. Segundo Chizzotti (2006) a entrevista é a técnica mais usual de pesquisa em campo, onde o pesquisador tem a possibilidade de obter dados objetivos e subjetivos. Richardson et al. (2008) corroboram e complementam ao afirmar que a entrevista é uma técnica muito importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas.

Em relação às técnicas de entrevistas, Richardson et al (2008) afirmam que variam segundo o contexto no qual estão inseridas. A

técnica de entrevista utilizada será a entrevista guiada que permite ao entrevistador utilizar um “guia” de temas a ser explorado durante o transcurso da entrevista, bem como nesta técnica, as perguntas estão pré-formuladas e são realizadas durante o processo de entrevista. De forma similar, Triviños (1992) apresenta a técnica da entrevista semiestruturada, que em geral parte de determinados questionamentos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam a pesquisa, e que em seguida, oferecem amplo campo de questionamentos à medida em que se recebe respostas do pesquisado. Em relação ao roteiro utilizado nas entrevistas (Apêndice C), as principais questões estão relacionadas principalmente às situações vividas e/ou vivenciadas de assédio moral pelo entrevistado. Além da utilização de roteiro formal, o pesquisador teve como base questões respondidas pelo entrevistado no questionário online, deste modo, aprofundou algumas situações respondidas no mesmo.

Foi elaborado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B) o qual é uma proteção legal e moral tanto para o entrevistado quanto para o pesquisador. Neste termo apresentam-se informações do pesquisador e orientadora, objetivo da pesquisa, o método utilizado para as entrevistas, a garantia do anonimato, entre outras informações necessárias para deixar ciente o entrevistado sobre a pesquisa. Com a entrevista, o pesquisador pretende explorar o tema pesquisado, dando assim, condições de aprofundá-lo e de evidenciar aspectos antes não previstos, que são fundamentais para a caracterização do fenômeno no contexto em estudo.

#### **4.4 Análise e interpretação dos dados**

Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 167), “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos”. Após a análise de dados realizaram-se relações, por meio da análise bibliográfica, documental e das informações obtidas nos questionários aplicados e entrevistas realizadas, correlacionando estes com a teoria.

As respostas colhidas por meio dos questionários foram analisadas seguindo uma abordagem de análise quantitativa. Conforme afirmam os autores Marconi e Lakatos (2009), os dados obtidos pela pesquisa apresentar-se-ão brutos, necessitando do uso de técnicas estatísticas para seu arranjo, análise e compreensão. Gil (2007) corrobora ao afirmar que o processo de análise de dados é definido como a categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados,

o qual tem por objetivo reduzir grandes quantidades de dados brutos a uma forma interpretável e mensurável.

As técnicas descritivas, como distribuição de frequências e correlações entre as variáveis, serão utilizadas para uma melhor apresentação dos dados. Os dados foram tratados estatisticamente utilizando-se o programa *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS (Pacote Estatístico para as Ciências Sociais).

Para melhor compreensão acerca das situações de assédio, as mesmas foram agrupadas em categorias conforme classificação de Hirigoyen (2006): a) deterioração proposital das condições de trabalho; b) isolamento e recusa de comunicação; c) atentado contra a dignidade; d) violência verbal, física ou sexual. A partir deste agrupamento efetuou-se uma análise de cada grupo, ou seja, somou-se a frequência de ocorrência de cada situação ao grupo para obter um panorama geral da categoria, entre outras análises.

As entrevistas foram analisadas por meio da análise de conteúdo. Triviños (1992) explica que a análise de conteúdo é uma técnica que pode ser aplicada tanto na pesquisa quantitativa quanto na qualitativa. De acordo com Bardin (apud RICHARDSON et al. 2008, p. 223) a análise de conteúdo refere-se a:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

A partir da transcrição das entrevistas montou-se um quadro para analisar as informações provenientes dos entrevistados. Da mesma forma ocorreu a categorização das situações de assédio a partir da classificação de Hirigoyen (2006), entretanto, com maiores detalhes das situações vivenciadas e/ou vividas pelos pesquisados. Deste modo, a partir da análise dos dados obtidos nos questionários e nas entrevistas, pode-se descrever com maiores detalhes informações pertinentes sobre a ocorrência do assédio moral no âmbito da instituição.

#### **4.5 Limitações da pesquisa**

Este estudo apresenta limitações inerentes ao estudo de caso. A principal limitação do estudo está relacionada na impossibilidade de generalização dos resultados obtidos. Deste modo, os resultados referem-se a realidade dos servidores na Universidade Federal de Santa Catarina, não podendo ser extrapolado a outras instituições, embora a teoria estudada indique que podem acontecer similaridades nos resultados, entretanto, depende dos procedimentos metodológicos utilizados.

Apresenta-se também como limitação a não totalidade de respostas da população da pesquisa. De modo que, nem toda população da pesquisa, servidores docentes e técnico-administrativos, se disponibilizaram a responderem o questionário online. Durante a segunda semana de abertura de respostas do questionário online o pesquisador teve que parar o acesso ao questionário durante uma semana com objetivo de modificar o local de disponibilização do instrumento devido a erros na disponibilização de questões que o mesmo estava apresentando e adaptação ao novo modelo/local. Outro fator limitante encontra-se na não disponibilização de informações acerca do fenômeno estudado (por exemplo, casos de assédio moral ocorrido) na instituição devido a questões sigilosas. Por fim, como fator limitante da pesquisa, identificou-se o caráter temporal, a coleta dos dados ocorreu entre os meses de agosto a novembro de 2010.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa em resposta aos objetivos propostos. Neste sentido, primeiramente foi realizado uma caracterização do universo de análise, a Universidade Federal de Santa Catarina. Após essa caracterização adentramos na descrição da manifestação do assédio moral por meio da identificação das situações hostis dirigidas aos servidores da instituição. Assim como, é exposto informações acerca das consequências para os mesmos, percepção sobre as dinâmicas organizacionais em torno dos casos de assédio denunciados e demais.

### **5.1 Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC**

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi instituída pela Lei nº 3.849, em 18 de dezembro de 1960, pelo presidente Juscelino Kubitschek. Teve como seu primeiro reitor o professor João David Ferreira Lima, que tomou posse em 25 de outubro de 1961 de uma instituição com 847 alunos e 49 docentes (UFSC, 2010). A UFSC foi instituída a partir da união das seguintes faculdades: Faculdade de Direito de Santa Catarina, Faculdade de Ciências Econômicas de Santa Catarina, Faculdade de Farmácia e Odontologia de Santa Catarina, Faculdade Catarinense de Filosofia, Faculdade de Serviço Social, Faculdade de Medicina de Santa Catarina e a Escola de Engenharia Industrial (Química, Mecânica e Metalurgia) (UFSC, 2010). A estrutura da UFSC conta atualmente com quatro campi situados nas cidades de Araranguá, Curitiba, Joinville e Florianópolis, sendo esta última a sede central. Com a reforma universitária ocorrida em 1969, às faculdades deram lugar às unidades universitárias, denominadas centros de ensino, os quais agregam os departamentos, deste modo, a Universidade adquiriu a atual estrutura administrativa (UFSC, 2010). Atualmente a UFSC possui um total de 11 centros de ensino, a saber:

- 1) Centro de Ciências Agrárias (CCA);
- 2) Centro de Ciências Biológicas (CCB);
- 3) Centro de Ciências da Educação (CED);
- 4) Centro de Ciências da Saúde (CCS);
- 5) Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM);
- 6) Centro de Ciências Jurídicas (CCJ);
- 7) Centro de Comunicação e Expressão (CCE);
- 8) Centro de Desportos (CDS);

- 9) Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH);
- 10) Centro Sócio-Econômico (CSE);
- 11) Centro Tecnológico (CTC).

Estes centros de ensino contam com uma infraestrutura composta de salas de aulas, bibliotecas setoriais, laboratórios, auditórios e outras instalações. Possui ainda uma infraestrutura que inclui dezenas de laboratórios, bibliotecas, editora, fundações, fórum, centro esportivo, centro de cultura e ventos, museus, planetário, além de Pró-Reitorias e Secretarias que dão suporte a estrutura (UFSC, 2010).

A gestão central da instituição é realizada a partir de órgãos deliberativos e órgãos executivos. Os órgãos deliberativos são: o Conselho Universitário (CUn), para deliberação no nível mais alto da instituição, as Câmaras, com função deliberativa nas áreas acadêmicas (UFSC, 2009a). A função fiscalizadora é exercida pelo: Conselho de Curadores; Auditoria Interna; e Ouvidoria (UFSC, 2009a). Os órgãos executivos da UFSC são compostos de 6 Pró-Reitorias e 3 Secretarias especiais, além do Gabinete do Reitor, são elas:

- Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PREG);
- Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão (PRPE);
- Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PRPG);
- Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS);
- Pró-Reitoria de Infra-Estrutura (PROINFRA);
- Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE);
- Secretaria de Cultura e Arte (SECARTE);
- Secretaria de Planejamento e Finanças (SEPLAN);
- Secretaria de Relações Institucionais e Internacionais (SINTER).

Atualmente a instituição apresenta mais de 80 cursos de graduação ofertados na modalidade a distância e presencial, além de 57 programas de pós-graduação em nível de mestrado e/ou doutorado (UFSC, 2009b). Em 2009 a Universidade Federal de Santa Catarina possuía um total de 21.594 alunos matriculados em cursos de graduação presencial, 5.338 em cursos de graduação na modalidade a distância, 2.693 em cursos de pós-graduação em nível de especialização, 3.882 alunos em cursos de pós-graduação em nível de mestrado e 2.360 alunos matriculados em cursos de pós-graduação em nível de doutorado, totalizando assim 35.867 alunos de graduação e pós-graduação (UFSC,



2009b). Para atender a esta demanda ela contava até 2009 com um total de 2.057 servidores docentes atuando no ensino superior e 2.808 servidores técnico-administrativos (UFSC, 2009b; 2009c).

A UFSC atua no ensino, pesquisa e extensão, destacando-se também na cultura e arte. Os níveis de formação da UFSC vão desde o ensino básico, passando pela graduação até a pós-graduação. Como instituição de pesquisa, a UFSC destaca-se entre as 10 melhores universidades brasileiras em avaliações locais e mundiais, fato este sustentado em boa parte pela boa titulação do corpo docente, pela qualidade dos cursos de graduação e pós-graduação, e principalmente pela quantidade de produção científica altamente qualificada (UFSC, 2010). No âmbito da extensão, a UFSC torna acessível o conhecimento à sociedade, proveniente a sua produção ou sistematização de conhecimento. Deste modo, a UFSC desenvolve várias atividades de extensão de caráter permanente por meio de ações interdisciplinares e multidisciplinares que envolvem discentes, servidores docentes e técnico-administrativos (UFSC, 2010). Em relação à área cultural e artística da instituição, a Secretaria de Cultura e Arte (SeCarte) promove projetos, programas e eventos de impacto cultural e também produções culturais, os quais incentivam a discussão sobre arte e cultura na UFSC, impactando assim no revigoração do panorama artístico e cultura de Florianópolis (UFSC, 2010).

Em 2010 a UFSC fez 50 anos e apesar da história da instituição ser vencedora em diversos aspectos como a criação de cursos de graduação e pós-graduação, ser referência em publicações científicas e de pesquisas, ter reconhecimento nacional e internacional dos seus cursos e demais, há questões que a instituição necessita uma especial atenção. Entre elas, destaca-se um fenômeno muito discutido na atualidade, o assédio moral no trabalho. Este referido assunto, como já explanado anteriormente, pode acarretar, principalmente ao corpo funcional da instituição (servidores docentes e técnico-administrativos) um adoecimento de ordem psíquica e/ou física, o que, conseqüentemente, pode diminuir a produção e afetar o ambiente de trabalho de forma negativa.

As causas do assédio moral são diversas, desde questões pessoais como inveja e desgosto de outrem, até situações promovidas por uma cultura que favorece e/ou beneficia o agressor unicamente voltado ao atingimento de determinado objetivo/meta. Contudo, um dos maiores problemas da causa do assédio moral é o desconhecimento e a sua não identificação prévia. Isso ocorre, em muitos casos, devido à sutileza das agressões que vão eliminando aos poucos a vítima dos ataques, de modo

a parecer que os atos negativos são brincadeiras corriqueiras. Assim, o conhecimento prévio do conceito e suas características são essenciais para o início da prevenção e conhecimento deste fenômeno tão antigo quanto o próprio trabalho.

## 5.2 Descrição dos pesquisados: servidores docentes e técnico-administrativos

Para uma melhor visualização dos respondentes desta pesquisa, foram elaborados quadros que apresentam a descrição das características dos pesquisados em relação ao perfil e aspectos do trabalho. Apresentam-se na Tabela 2 questões de gênero, idade, etnia, estado civil e última formação completa. Ressalta-se que a questão idade no questionário não apresentava faixas de idade, ou seja, era uma questão aberta. Entretanto, para melhor análise do conjunto criou-se grupos de categorias. Lembra-se que a pesquisa contou com 279 respondentes do questionário online.

Tabela 2: Descrição do perfil dos servidores docentes e técnico-administrativos

	Frequência	Porcentagem (%)
<b>GÊNERO</b>		
Sem resposta	3	1,1
Feminino	156	55,9
Masculino	120	43,0
<b>IDADE</b>		
Sem resposta	28	10,0
25 a 35 anos	46	16,5
36 a 45 anos	67	24,0
46 a 55 anos	111	39,8
mais de 56 anos	27	9,7
<b>ETNIA</b>		
Sem resposta	4	1,4
Afrodscendente	3	1,1
Asiática	3	1,1
Branca	246	88,2
Indígena	1	0,4
Outros	10	3,6
Parda	12	4,3
<b>ESTADO CIVIL</b>		
Sem resposta	2	0,7

Casado (a) / União Estável	179	64,2
Divorciado (a) / Separado (a)	39	14,0
Solteiro (a)	56	20,1
Viúvo (a)	3	1,1
<b>ÚLTIMA FORMAÇÃO COMPLETA</b>		
Sem resposta	3	1,1
Ensino Médio	10	3,6
Graduação	30	10,8
Pós-Graduação - Especialização	42	15,1
Pós-Graduação - Mestrado	34	12,2
Pós-Graduação - Doutorado	159	57,0
Outros	1	0,4

Fonte: dados primários

Os dados apresentados na Tabela 2 existem valores que se sobressaem em relação aos demais. No caso do aspecto de gênero, houve 36 respostas a mais do sexo feminino, totalizando 156 respostas (55,9%). No aspecto da faixa etária, grande maioria (111 respondentes ou 39,8%) tem idade entre 46 a 55 anos, geralmente são os trabalhadores com mais tempo de casa. Em relação à etnia, grande maioria são brancos (88,2%). Já na questão do estado civil, com 179 respondentes estão casados ou encontram-se em união estável, este número corresponde a 64,2% dos pesquisados. E por fim, 235 pesquisados (84,3%) tem curso de pós-graduação completo, na qual 159 (57%) tem título de Doutor. É importante enfatizar que há itens “sem resposta”, identificados em todas as questões. Tal fato pode se remeter ao “medo” ou receio de ser identificado mediante determinadas respostas, por exemplo, pode ser possível pela idade, gênero, local de trabalho e tempo de trabalho na instituição, identificar quem respondeu.

Na Tabela 3, a seguir, é apresentada a descrição dos pesquisados em relação aos dados relativos ao trabalho, englobando questões como: tipo de vínculo, regime de trabalho, faixa salarial, tempo de organização, se possui cargo de direção ou função gratificada e o local a qual está vinculado na instituição.

Tabela 3: Descrição dos servidores docentes e técnico-administrativos quanto aos dados contratuais

	Frequência	Porcentagem (%)
<b>VÍNCULO COM A INSTITUIÇÃO</b>		
Sem resposta	7	2,5
Servidor Docente efetivado	159	57,0
Servidor Docente substituto	11	3,9
Servidor Técnico-Administrativo	102	36,6
<b>REGIME DE TRABALHO</b>		
Sem resposta	5	1,8
20 horas	6	2,2
30 horas	2	0,7
40 horas	115	41,2
Dedicação Exclusiva	151	54,1
<b>FAIXA SALARIAL (RENDIMENTO TOTAL) MENSAL</b>		
Sem resposta	5	1,8
1 a 3 salários mínimos (R\$ 510,00 a R\$ 1.530,00)	2	0,7
3 a 6 salários mínimos (R\$ 1.531,00 a R\$ 3.060,00)	42	15,1
6 a 10 salários mínimos (R\$ 3.061,00 a R\$ 5.100,00)	58	20,8
10 a 14 salários mínimos (R\$ 5.101,00 a R\$ 7.140,00)	66	23,7
14 a 18 salários mínimos (R\$ 7.141,00 a R\$ 9.180,00)	62	22,2
maior que 18 salários mínimos (maior que R\$ 9.181,00)	44	15,8
<b>TEMPO QUE TRABALHA NA ORGANIZAÇÃO</b>		
Sem resposta	7	2,5
menos de 1 ano	22	7,9
de 1 a 5 anos	44	15,8
de 5 a 10 anos	28	10,0
de 10 a 15 anos	32	11,5
de 15 a 20 anos	43	15,4
de 20 a 25 anos	31	11,1
mais de 25 anos	72	25,8

<b>CARGO DE DIREÇÃO OU FUNÇÃO GRATIFICADA</b>		
Sem resposta	33	11,8
Não	193	69,2
Sim	53	19,0
<b>LOCAL DE LOTAÇÃO</b>		
Sem resposta	35	12,5
Centros de Ensino	198	71,0
Pró-Reitorias	25	9,0
Secretarias	11	3,9
Reitoria	10	3,6

Fonte: dados primários

É identificado na Tabela 3 que a maioria dos respondentes da pesquisa, 60,9% são servidores docentes (efetivos ou substitutos) e 36,6% são servidores técnico-administrativos. Os servidores, em sua maioria, tem regime de trabalho de 40 horas (41,2%) e dedicação exclusiva (54,1%), poucos respondentes têm regime reduzido (2,9%). O rendimento mensal dos respondentes é definido conforme o cargo ocupado e o plano nacional de carreira das IES Federais, identificou-se que não houve uma disparidade neste caso, porém, a maioria ficou nas faixas entre 6 a 18 salários mínimos (R\$ 3.061,00 a R\$ 9.180,00). Aproximadamente 25,8% dos respondentes, que compreende 72 respostas, trabalham na instituição a mais de 25 anos.

Questionou-se ainda se o pesquisado ocupa ou não cargo de direção ou função gratificada e 193 respondentes afirmaram que não possuem, já 53 (19%) afirmaram que possuem. Quando questionados sobre a função exercida, algumas das respostas foram: chefe de expediente, chefe de divisão, diretor de unidade, chefe de setor, diretor de centro, chefe de departamento, coordenador de curso de graduação e pós-graduação, tendo como predomínio a coordenação de curso. Em relação ao local de lotação, questionou-se qual o Centro, Pró-Reitoria ou Secretaria, e depois solicitou-se que especificassem qual curso, departamento ou setor de lotação.

Tabela 4: Distribuição dos locais de lotação dos participantes

<b>LOCAL DE LOTAÇÃO</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
<b>Sem resposta</b>	<b>35</b>	<b>12,5</b>
<b>Centros de Ensino</b>	<b>198</b>	<b>71,0</b>
CCA	13	4,7
CCB	22	7,9
CCE	11	3,9
CCJ	4	1,4
CCS	28	10,0
CDS	7	2,5
CED	19	6,8
CFH	25	9,0
CFM	15	5,4
CSE	23	8,2
CTC	31	11,1
<b>Pró-Reitorias</b>	<b>25</b>	<b>9,0</b>
PRAE	2	0,7
PRDHS	7	2,5
PREG	3	1,1
PROINFRA	11	3,9
PRPE	1	0,4
PRPG	1	0,4
<b>Secretarias</b>	<b>11</b>	<b>3,9</b>
SECARTE	6	2,2
SEPLAN	5	1,8
SINTER	0	0,0
<b>Reitoria</b>	<b>10</b>	<b>3,6</b>
Agecom	1	0,4
Hospital Universitário	7	2,5
Não especificado	2	0,7

Fonte: dados primários

A pesquisa, em sua maioria, foi respondida por servidores vinculados a Centros de Ensino (71%), como observa-se na tabela anterior. O Centro Tecnológico (CTC) foi o centro onde os servidores mais responderam a pesquisa, com 31 respondentes, já o Centro de Ciências Jurídicas teve 1,4% de participação na pesquisa (4 respondentes). A Pró-Reitoria com maior participação foi a Pró-Reitoria de Infra-Estrutura com 11 respondentes (3,9%). Já em relação às secretarias, a Secretaria de Cultura e Arte teve 6 participantes, a

Secretaria de Planejamento e Finanças teve 5 respondentes e a Secretaria de Relações Institucionais e Internacionais não teve respondentes. Na Reitoria encontram-se órgãos suplementares como a Agência de Comunicação da UFSC (AGECOM), vinculada ao gabinete do Reitor, e o Hospital Universitário, vinculado ao gabinete do Vice-Reitor.

Teve-se anteriormente a descrição dos 279 respondentes do questionário online. Conforme já explanado, neste questionário consta uma questão na qual o pesquisado se disponibiliza para ser entrevistado pelo pesquisador. A seguir na Tabela 5 são apresentadas algumas características dos 7 entrevistados nesta pesquisa, lembrando que alguns dados foram omitidos como uma garantia de anonimato aos respondentes.

Tabela 5: Caracterização dos entrevistados

Entrevistado n°	Sexo	Idade	Formação	Tipo de Vínculo	Local de Vínculo	Tempo de instituição	Data da Entrevista
1	Fem.	36 a 45 anos	Pós-Graduação	Técnico-Administrativo	Pró-Reitoria	de 5 a 10 anos	13/10/2010
2	Fem.	36 a 45 anos	Pós-Graduação	Técnico-Administrativo	Pró-Reitoria	de 1 a 5 anos	15/10/2010
3	Fem.	46 a 55 anos	Pós-Graduação	Docente	Centro de Ensino	de 15 a 20 anos	20/10/2010
4	Masc.	mais de 56 anos	Pós-Graduação	Docente	Centro de Ensino	mais de 25 anos	20/10/2010
5	Masc.	46 a 55 anos	Curso Técnico	Técnico-Administrativo	Centro de Ensino	de 15 a 20 anos	21/10/2010
6	Fem.	25 a 35 anos	Pós-Graduação	Técnico-Administrativo	Centro de Ensino	de 1 a 5 anos	04/11/2010
7	Masc.	46 a 55 anos	Pós-Graduação	Docente	Centro de Ensino	de 1 a 5 anos	10/11/2010

Fonte: dados primários



Foram selecionados ao todo 11 entrevistados conforme critérios anteriormente explanados. As respostas do quesito idade e tempo de instituição foram substituídos pelas categorias utilizadas em descrição anterior dos pesquisados. Já em formação, não foram mencionados os níveis de Pós-Graduação, contudo, 6 entrevistados possuem pelo menos um curso de Pós-Graduação concluído, seja especialização, mestrado e/ou doutorado. Apenas 2 entrevistados trabalham em Pró-Reitorias da instituição e 5 estão lotados em Centros de Ensino. Cerca de 3 dos entrevistados estão há pouco tempo na instituição, até 5 anos, apenas 1 está na instituição a mais de 25 anos.

Após a descrição dos 279 respondentes do questionário online e dos 7 entrevistados na pesquisa, a seguir será apresentado a caracterização do assédio moral na instituição e outras informações levantadas tanto no questionário aplicado quanto nas entrevistas.

### 5.3 Caracterizando o assédio moral na UFSC

A questão inicial do questionário buscava identificar, em uma palavra, a definição do respondente sobre o assédio moral. Esta questão apresentou muitas variações, pois ao todo foram contabilizadas 68 palavras. Entretanto, 57 palavras mencionadas tiveram frequência inferior a 5, assim para uma melhor visualização da questão, optou-se em categorizar estas palavras em Outros.

Tabela 6: Definição de Assédio Moral em uma palavra

Palavra	Frequência	Porcentagem (%)
Sem Resposta	45	16,1
Abuso	17	6,1
Agressão	5	1,8
Ameaça	6	2,2
Coação	7	2,5
Constrangimento	26	9,3
Desrespeito	25	9,0
Humilhação	39	14,0
Intimidação	11	3,9
Perseguição	10	3,6
Pressão	8	2,9
Violência	9	3,2
Outros	71	25,4
<b>TOTAL</b>	<b>279</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários

A palavra com maior frequência foi *humilhação* com 14% das respostas, seguida por *constrangimento* com 9,3%, *desrespeito* com 9,0% e *abuso* com 6,1%. A humilhação consiste em uma consequência específica do assédio moral, segundo palavras de Hirigoyen (2006, p. 172), “o que há em comum nos quadros de assédio em relação às outras formas de sofrimento no trabalho é a predominância da vergonha e da humilhação”. Barreto (2006, p. 168) corrobora ao expor que “a humilhação rompe temporalidades, reforça o sentimento de inutilidade, comprometendo a identidade e a dignidade”. O desrespeito e abuso estão relacionados aos atos e comportamentos em si, este último, encontra-se em consonância com a própria definição de assédio moral apresentada por Hirigoyen (2008, p. 65) “Assédio moral é toda e qualquer conduta abusiva [...]”. No item Outros, encontram-se palavras como: covardia, dominação, coerção, perturbação, repressão, arrogância, autoritarismo, degradação, desmoralização, discriminação, exclusão, imoral, impotência, manipulação, mentira, ofensa, opressão, persuadir, tortura, vampirismo. Não obstante, 16,1% não relacionaram assédio moral a nenhuma palavra. Grande parte das palavras mencionadas pelos pesquisados constam em literaturas da temática, as palavras como dominação, coerção e autoritarismo podem ser compreendidas como abuso de poder, já a arrogância pode ser um dos traços dos agressores. Hirigoyen (2008) expõe que o assédio pode ter sua manifestação devido à discriminação, pois, existem no grupo maneiras de se trabalhar, vestir, falar e outras características que são “indicadas” como normas para aquele ambiente.

Pergunta similar foi feita aos 7 entrevistados, porém de forma mais ampla questionou-se o que eles entendem por assédio moral no trabalho.

*O assédio moral, resumindo acho que é a degradação da condição do trabalho da pessoa. Traduzindo em uma palavra apenas, o assédio moral é humilhação (E1).*

*Diminuição (E2).*

*Eu acho que o assédio é quando você cria situações de constrangimento para outro, no local de trabalho do indivíduo, na relação profissional dele com as pessoas, de modo que a força de*

*trabalho dele fica absolutamente reduzida e comprometida (E3).*

*Você ser impedido de trabalhar, por ciumeira, por doença mental do colega teu que tem o poder na mão (E4).*

*De maneira geral, uma situação que a gente enfrenta no ambiente de trabalho que causa constrangimento, causa desmoralização, uma série de situações nada adequadas para um ambiente de trabalho né (E5).*

*Pra mim é desrespeitar, não respeitar o espaço do outro, não respeitar a pessoa dentro do ambiente de trabalho dela, isso pra mim, a palavra, se eu fosse usar uma palavra é desrespeito (E6).*

*Assédio moral é um conjunto de medidas que a instituição ou pessoas da instituição adotam com objetivo de impedir o progresso profissional ou eventualmente persuadir a pessoa a abandonar o emprego (E7).*

Palavras como humilhação (E1), diminuição (E2), constrangimento (E3 e E5), desmoralização (E5) e desrespeito (E6), mencionadas pelos entrevistados estão também presentes na questão do questionário sobre definição de assédio moral em uma palavra, algumas delas (humilhação, constrangimento e desrespeito) foram as que tiveram maior frequência. As respostas mais frequentes vão ao encontro do que é levantado na literatura, pois conforme Salin (2003b) e Hirigoyen (2006; 2008), a humilhação faz com que os indivíduos se escondam, ou seja, a vítima sente-se constrangida em decorrência às agressões vividas.

Uma observação interessante identificado no discurso do Entrevistado 1 está no trecho mencionado, “*degradação da condição de trabalho*”. A primeira categoria de classificação do assédio moral apresentada por Hirigoyen (2006) é a deterioração proposital das condições de trabalho, que consiste em agir de modo a fazer a vítima parecer incompetente. Tal descrição parece significar que a entrevistada tem conhecimento sobre o fenômeno. Para o Entrevistado 4 o assédio moral nada mais é que “*você ser impedido de trabalhar*” devido ao ciúme ou perversão do agressor, que apresenta um poder formal e/ou informal. O Entrevistado 7 identifica que o assédio moral pode ser

utilizado para “*impedir o progresso profissional*”, bem como ter como objetivo a saída da vítima da organização, conforme identificado na literatura. Tanto no discurso do Entrevistado 4 quanto do Entrevistado 7 há o verbo *impedir*, relacionado ao trabalho e ao progresso profissional. Ambas podem estar ligadas a diversos motivos, ciúmes da capacidade e competência do outro, recusa de diferença e abuso de poder, que provoca em outras pessoas “motivos suficientes” para agirem de modo a impedir que a vítima se destaque, utilizando assim de seu poder (formal e informal) para inibir as ações e progresso do outro que pode parecer uma ameaça.

Após a exposição do entendimento sobre a definição do assédio moral dos pesquisados, por uma palavra, e dos entrevistados, pelo discurso, parte-se agora para a descrição das 38 situações que, sob determinada frequência e duração, podem ser consideradas como assédio moral.

### 5.3.1 Descrição das situações hostis

Conforme descrito no método, as listas de situações hostis<sup>31</sup> apresentadas no questionário foram categorizadas conforme classificação de Hirigoyen (2006)<sup>32</sup>. Após a categorização das referidas situações, partiu-se da análise da categoria e posteriormente das situações pertencentes a ela. Em seguida, com objetivo de melhor caracterizar e apresentar este fenômeno, foram realizadas algumas descrições das situações vividas e/ou vivenciadas pelos entrevistados em seus ambientes de trabalho, por meio de seus discursos.

#### 5.3.1.1 Deterioração proposital das condições de trabalho

As situações elencadas nesta categoria têm como principal objetivo fazer a vítima parecer incompetente. Esta categoria contém 14 situações de assédio moral no trabalho apresentadas aos pesquisados no questionário. Na tabela a seguir é exposta a soma da frequência das 14 situações categorizadas neste grupo, bem como a porcentagem da ocorrência das situações.

---

<sup>31</sup> As listas de situações hostis foram retiradas do instrumento NAQ-R, contudo, foram incluídas novas situações para dar maior abrangência.

<sup>32</sup> São elas: deterioração proposital das condições de trabalho, isolamento e recusa de comunicação, atentado contra a dignidade, violência verbal, física ou sexual.

Tabela 7: Frequência da Categoria: Deterioração Proposital das Condições de Trabalho

	Frequência	Porcentagem (%)
Sem resposta	134	3,4%
Nunca	2698	69,1%
De vez em quando	782	20,0%
Mensalmente	115	2,9%
Semanalmente	65	1,7%
Diariamente	112	2,9%
<b>TOTAL</b>	<b>3906</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários

Em relação às situações da categoria Deterioração Proposital das Condições de Trabalho, 4,6% dos participantes podem ser caracterizados como vítimas de assédio moral no trabalho, pois assinalaram ao menos uma das 14 situações como vivenciadas ou vividas semanalmente ou diariamente no ambiente de trabalho<sup>33</sup>.

A deterioração proposital das condições de trabalho ocorre através de diversas ações, como por exemplo, dirigir quantidade excessiva de críticas, de modo que faça o indivíduo parecer incompetente e, eventualmente, force sua demissão (HIRIGOYEN, 2006). Nesta categoria, as estratégias dos agressores podem criar condições que favoreçam o fracasso do indivíduo, a ressaltar seus erros e omissões ou até destiná-lo apenas atividades de baixa complexidade, o que diminui a probabilidade do reconhecimento social de seu grupo de trabalho. As situações desta categoria são as mais difíceis de serem identificadas pelos indivíduos, uma vez que geralmente ocorrem de formas sutis e se tornam imperceptíveis para a vítima, bem como podem ser classificadas como situações normais que ocorrem no ambiente de trabalho.

As duas situações de assédio desta categoria que foram assinaladas com maior frequência na vivência no ambiente de trabalho pelos participantes da pesquisa foram: “Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva” e “Foi obrigado a realizar uma atividade abaixo do seu nível de competência” com respectivamente 13,7% e 9,0%. A luta pela manutenção do emprego como meio de sobrevivência está em primeiro lugar, o que supera a percepção do sofrimento e das possíveis consequências (BARRETO, 2006). Entretanto, apesar destas situações

<sup>33</sup> A constatação das vítimas parte-se da soma das porcentagens da frequência Semanalmente e Diariamente, haja vista que conforme Leymann (1996c) para ser assédio moral é preciso ter uma frequência mínima de pelo menos uma vez por semana.

gerarem sofrimento aos indivíduos, muitas vezes não se torna um motivo, em curto prazo, para o trabalhador desligar-se da organização, uma vez que existe a necessidade de manter-se empregado com fins de sobrevivência. As frequências da ocorrência das situações presentes nesta categoria podem ser visualizadas na Tabela 8 a seguir.

Tabela 8: Frequência das situações da categoria: Deterioração Proposital das Condições de Trabalho

Situações		Sem resposta	Nunca	De vez em quando	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente	Total
<b>Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva</b>	Freq.	9	141	80	11	20	18	279
	%	3,2	50,5	28,7	3,9	7,2	6,5	100
<b>Foi obrigado a realizar uma atividade abaixo do seu nível de competência</b>	Freq.	8	151	82	13	10	15	279
	%	2,9	54,1	29,4	4,7	3,6	5,4	100
<b>Houve supervisão excessiva de seu trabalho</b>	Freq.	9	204	47	5	4	10	279
	%	3,2	73,1	16,8	1,8	1,4	3,6	100
<b>Retiraram a sua autonomia de trabalho</b>	Freq.	9	200	49	9	3	9	279
	%	3,2	71,7	17,6	3,2	1,1	3,2	100
<b>Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho</b>	Freq.	10	139	107	13	5	5	279
	%	3,6	49,8	38,4	4,7	1,8	1,8	100
<b>Foi pressionado a não reclamar de um direito que você tinha</b>	Freq.	10	218	33	8	2	8	279
	%	3,6	78,1	11,8	2,9	0,7	2,9	100
<b>Induziram você a erros</b>	Freq.	10	214	42	3	3	7	279
	%	3,6	76,7	15,1	1,1	1,1	2,5	100
<b>Atividades de sua responsabilidade foram retiradas ou substituídas por tarefas mais desagradáveis</b>	Freq.	9	200	52	9	4	5	279
	%	3,2	71,7	18,6	3,2	1,4	1,8	100
<b>Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões</b>	Freq.	9	194	60	7	4	5	279
	%	3,2	69,5	21,5	2,5	1,4	1,8	100
<b>Agiram de modo a impedir que obtenha promoção</b>	Freq.	10	228	28	4	1	8	279
	%	3,6	81,7	10	1,4	0,4	2,9	100
<b>Recebeu críticas constantes ao seu trabalho ou esforço</b>	Freq.	9	192	60	10	1	7	279
	%	3,2	68,8	21,5	3,6	0,4	2,5	100

<b>Foram atribuídas atividades com prazos impossíveis de serem cumpridos</b>	Freq.	10	155	89	17	3	5	279
	%	3,6	55,6	31,9	6,1	1,1	1,8	100
<b>Não levam em conta seus problemas de saúde ou recomendações de ordem médica</b>	Freq.	10	225	34	2	2	6	279
	%	3,6	80,6	12,2	0,7	0,7	2,2	100
<b>Privaram-lhe do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador, e outros</b>	Freq.	12	237	19	4	3	4	279
	%	4,3	84,9	6,8	1,4	1,1	1,4	100

Fonte: dados primários



Outras situações referentes à supervisão excessiva e ênfase nos erros como estratégias frequentes de assédio moral no ambiente de trabalho foram identificadas na pesquisa: “Houve supervisão excessiva de seu trabalho” (5,0%); “Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões” (3,2%); e “Recebeu críticas constantes ao seu trabalho ou esforço” (2,9%). Segundo Heloani (2003), no decorrer do tempo estas situações de assédio podem fazer com que as vítimas acreditem ser o que se diz dela, ou seja, incompetentes, desatentas, fracassadas e outros. Estas desqualificações podem prover danos à autoestima da vítima que repercute tanto na sua vida no ambiente laboral quanto no âmbito da vida privada. No âmbito do trabalho faz com que a vítima não consiga desenvolver suas atividades com qualidade e de forma correta, o que pode ocasionar mais dificuldades, uma vez que o agressor utiliza dos erros do alvo para agredi-la ainda mais. Já no âmbito pessoal, pode ocorrer o isolamento da vítima perante seus familiares e amigos.

Nas entrevistas foram identificadas algumas situações que estão inseridas nesta categoria e reiteram qualitativamente os dados apresentados na tabela. A Entrevistada 2 é uma servidora nova na instituição, ingressou na UFSC a menos de 5 anos. Qualquer indivíduo ao iniciar em alguma atividade precisa ser orientado sobre as funções e tarefas que desempenhará, o que não foi feito.

*Ai quando eu comecei a trabalhar aqui, tinha que elaborar relatórios, documentos, ai eu pedi pra ele né, “tu avalia, não sei como é que tá, se tá bom, se tá ruim”. Ai ele “o que tu fizer tá contigo e tá com deus”. [...] Eu não tive orientação nenhuma. Ele dizia “tem um computador lá no servidor, tu pega os modelos e te vira” (E2).*

A falta de orientação pode provocar insegurança no desenvolvimento das atividades no ambiente de trabalho, ou seja, o agressor (seu superior) pode induzir a vítima ao erro ao não colaborar com instruções básicas do trabalho (SALIN, 2003b), ou seja, existe por parte do seu superior a retenção de informação que influenciam diretamente no trabalho da vítima. Hirigoyen (2008) corrobora ao afirmar que induzir o outro ao erro permite criticá-lo e rebaixá-lo, de modo que a imagem da vítima fique acima de tudo negativa. Por um lado, ele não apresenta uma supervisão em relação ao trabalho efetuado, por outro, ele apresenta um controle muito exacerbado do horário de trabalho diferenciado que esta funcionária faz. Devido ao trânsito nos

horários de maior movimento (começo da manhã e final da tarde), ela geralmente chega à instituição no início da manhã (entre 7h e 8h), e o seu superior encontra-se em determinados dias à sua espera para conferir seu horário.

*Então pra eu chegar 8h eu saio de casa as 7h da manhã, então pra eu chegar as 7, tenho que sair 6:30. Então se eu não chegar ali as 7, eu vou chegar ali por volta das 8h por causa de trânsito. Eu acho que ele queria me pegar no pulo, um dia eu cheguei e ele tava lá. Tudo aberto. [...] Ele já fez várias vezes isso, chegar lá meio de supetão, um dia ou outro pra ver se realmente eu chego cedo lá (E2).*

Ao iniciar mais cedo, a funcionária consegue sair mais cedo, evitando assim o transtorno do trânsito ao voltar para sua residência. Entretanto, seu superior geralmente espera esta funcionária sair para depois ele sair também. Salienta-se a sutiliza da atitude do superior, uma vez que o mesmo zela para que o horário de trabalho seja cumprido, entretanto, busca exercer um controle de forma diferenciada sobre a vítima. Isso foi identificado por estagiárias que trabalham no mesmo local, segundo palavras da entrevistada “*então as estagiárias disseram ‘ele só espera tu sair para ir embora’*”. Há também uma constante atribuição proposital de tarefas complexas para esta funcionária, conforme identificado no discurso na entrevistada: “*Então às vezes chega uns problemas assim, preocupantes ali assim. Então normalmente as piores coisas ele empurra pra mim. O que tem de pior. Eu não sei se ele faz isso para me sacanear ou para me testar*”. Em determinado momento pelas palavras da entrevistada:

*Outro dia tinha um monte de problema que surgiu, aí eu comentei com outra pessoa e comentei bem alto “se tiver gravando ele vai gravar...” aí disse assim “pô, eu não sei se esse filho da mãe, ele só me dá bucha! Ou ele está me testando, quer mesmo me ver me ferrar, ou ele não tem competência para fazer e empurra pra mim os pepinos”, falei bem alto. [...] Aí eu cheguei e falei isso, falei bem alto. Daqui a pouco... E isso parece que vinha pra mim e não veio! (risos) Na hora eu já tinha visto lá no controle de documentos que ia vim pra mim, e foi*

*para outro colega. Então quer dizer que ele anda com os radares todos ligados (E2).*

Nota-se pelo discurso da entrevistada a identificação concreta de atribuições propositais e sistemáticas de trabalhos mais complexos, mesmo o setor tendo mais outros dois técnicos que desempenham a mesma função que a entrevistada. Pelo discurso da mesma é visível a intenção de prejudicá-la mediante as atribuições de tarefas mais complexas, de modo que não há também a “permissão”, por parte do agressor, da cooperação entre os membros daquele setor.

As situações relatadas pela Entrevistada 2, neste categoria, são eventos que prejudicam o exercício de seu trabalho no setor. Há, portanto, a retenção de informações que afetam o desempenho no trabalho, supervisão excessiva do trabalho, a atribuição constante de tarefas mais complexas que podem ou não induzir a vítima ao erro. Estas subcategorias foram identificadas no discurso da entrevistada quando questionado das situações vivenciadas e/ou vividas no seu ambiente de trabalho.

A Entrevistada 3 é uma docente que trabalha em um centro de ensino da instituição. Em seu trabalho na UFSC, ela já exerceu cargo de direção, como chefe de departamento. No exercício desta função, verificou situações que como chefe não poderia ignorar, como por exemplo, alguns servidores docentes com dedicação exclusiva não cumprirem seus horários e também alguns com atividades externas à instituição, servidores técnico-administrativos que não cumpriam com a carga de 8 horas diárias de trabalho, dentre outras. Ao resolver algumas destas situações, criou alguns desafetos no departamento, porém, no momento em que concluiu seu mandato como chefia, as situações de assédio ocorreram.

Algumas disciplinas tanto da graduação quanto pós-graduação são ministradas por mais de um docente, o que ocorria com a entrevistada. No início do semestre letivo, a docente ao entrar na sala viu que a mesma estava vazia, e na semana seguinte ocorreu a mesma situação. Ao conversar com sua colega docente, que ministrava a disciplina em conjunto com ela, não obteve resposta, assim, foi até a sala de aula em outro momento e os alunos não justificaram a ausência. Em outro momento, cerca de 3 alunos ficaram na sala e comentaram que fizeram um abaixo assinado contra ela. Entretanto, pelas próprias palavras da entrevistada *“Na verdade eu nunca dei aula para aqueles alunos que fizeram abaixo assinado contra mim”*. Segundo a entrevistada os alunos foram induzidos pela outra docente que dividia a

disciplina e outra colega a realizarem esse documento, docentes estas que tiveram “sua atenção chamada” devido a algumas irregularidades em relação a suas atividades quando a entrevistada era chefe de departamento. Nota-se, portanto, uma intenção consciente em prejudicar o outro por meio dos discentes ao organizar e incentivar a criação de um documento, que teve como primeiros assinantes seus próprios estagiários.

Outras situações que ocorreram com a Entrevistada 3 estão em torno da carga horária que deve ser atribuída a ela pelo seu superior, o chefe de departamento. Ela mencionou duas situações, primeiramente a sobrecarga de carga horária e a outra a não distribuição de horas/aula pelo departamento.

*Eu que fiquei com uma carga horária de três Professores, porque dois se aposentaram e a Professora fulana de tal, saiu pra fazer o Doutorado dela e eu fiquei cobrindo a carga de 3 professores [...] Por exemplo, eu num semestre tive que dar 14 horas/aula em sala de aula, to falando 14 horas dentro de sala de aula durante esse processo agora. As pessoas que deveriam estar dividindo essas aulas comigo, não tinham carga horária. Mas isso não impediu que o PAD (Programa de Atividades do Departamento) fosse fechado [...] (E3).*

Não somente a questão da sobrecarga de horas/aula é mencionada no trecho acima, mas a questão também de favorecimento a outros pelo departamento, como identificado no trecho a seguir.

*Agora quando o caso invertia, que eles não me davam carga horária, vinha nos documentos do departamento. “Nós não conseguimos fechar o PAD porque a Professora não tem carga horária”. Mas a chefia do departamento tinha que me dar carga horária. E isso eu tive que reclamar na Reitoria, porque não me compete encontrar carga horária dentro do meu departamento, o departamento que tem que me designar. Veja que absurdo? Então eu acabo sendo a vilã, quando eu na verdade sou a vítima (E3).*

Conforme anteriormente citado e pelo discurso da entrevistada há por parte da chefia do departamento e outros colega de trabalho o favorecimento a um determinado grupo. De modo que quem não está inserido neste grupo não usufruirá de certas “facilidades”, mesmo estas sendo contra a lei, como por exemplo, servidores docentes com dedicação exclusiva ministrarem aulas e até serem coordenadores de curso em outras instituições. Hirigoyen (2006, p. 143) ressalta que no campo do ensino “o processo de desestabilização é frequentemente o mesmo: faz-se recair sobre o professor visado, sobretudo se ele é “excedente”, todas as dificuldades disciplinares e pedagógicas do estabelecimento”. A entrevistada ainda ressaltou outros aspectos da não atribuição de outras atividades, como participação de bancas de concurso e bancas para fazer uma ascensão profissional.

*Desde quando eu entrei no departamento, eu era a pessoa mais qualificada do ponto de vista da carreira acadêmica. E eles chamavam uma pessoa de fora pra compor uma banca de concurso ou pra fazer uma ascensão profissional, tudo pra não me dar trabalho, pra me desconsiderar daqui. Isso era evidente, alguém vai olhar e vai dizer “pô, é a única professora Associada aqui do departamento, como é que ela não está em nenhuma comissão de coisa, como que ela não tá?!”. Mesmo com tudo eu ainda consegui ser a professora com maior graduação ali dentro, tirando logicamente os titulares (E3).*

As situações descritas durante a entrevista podem ter a sua origem proveniente do momento em que a entrevistada era chefe de departamento, mas, também, em função da sua formação profissional, uma vez que a mesma era de uma área de conhecimento diferente do centro a qual ela estava vinculada, por exemplo: um docente formado na área da Ciências da Administração vinculado ao Centro Tecnológico. A não atribuição de atividades é uma tentativa de prejudicá-la, pois ela não “pertence ao grupo”, ou como observado no discurso, possui maior qualificação no ponto de vista acadêmico que os demais. É evidenciado a recusa de diferença, que segundo Hirigoyen (2006; 2008) e Freitas, Heloani e Barreto (2008), tem por objetivo excluir a vítima.

Foi também levantado pela entrevistada a privação de acesso a instrumento e locais de trabalho, como por exemplo, o acesso a laboratório.

*Você é proibido de entrar em espaços de laboratórios. Por anos meu material ficou lá, jogado no setor de patrimônio da UFSC, porque eu era proibida. “Você pode botar seu material lá, ai ele fala, mas não pode entrar”. E isso com o consentimento de um chefe de departamento (E3).*

A privação da utilização de espaços de aprendizado e o descaso com a atividade do docente é evidenciado no discurso, onde o próprio chefe de departamento consente tal ação. Em determinados cursos, a utilização de laboratórios de aprendizagem são de importância extrema, como por exemplo, na medicina, biologia, química, e outras. Como um médico poderá aprender sobre o corpo e órgãos se o seu professor não tem acesso ao laboratório de anatomia, por exemplo.

As subcategorias identificadas nas situações relatadas pela Entrevistada 3 nesta categoria encontram-se em torno da prática docente e administrativa, as quais privaram-lhe o acesso aos instrumentos/locais de trabalho (laboratório e equipamentos) e foi exposta a uma carga de trabalho excessiva e também não foi lhe passado atividades que normalmente lhe compete. Assim como ocorrem críticas ao seu trabalho de forma injusta ou exagerada, pois a entrevistada não é formada na área onde está lotada, o que supostamente repercutiu no incentivo por docentes para os alunos não assistirem as suas aulas e também na não participação em bancas de concurso e progressão funcional. Neste caso, as situações hostis podem ter iniciado devido a vítima ser um “outsider”, alguém fora do grupo (SCHUSTER, 1996, apud EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2001)

Um indivíduo ameaçado, principalmente aquele que detêm um poder (formal ou informal), é capaz de utilizar diversas ações e comportamentos para “contornar” a situação e até difamar e destruir o outro (SALIN, 2003b). Tal situação foi o que aconteceu com o Entrevistado 4, docente com mais de 25 anos na instituição.

*Na verdade eu acho que isso surge quando o sujeito tem a personalidade de “ególatra”, ai ele se sente ameaçado. Então foi mais ou menos isso que aconteceu aqui. Eu entrei na instituição, ai devido a esse ciúme doentio do meu superior, eu era impedido até de dar aula. Eu juro para você eu nunca tive um comportamento aberrante que*

*justificasse isso. Meu crime era saber. Eu sabia um pouco mais do que ele (E4).*

O abuso de poder pode ser uma estratégia constante para prejudicar e eliminar aquele que pode ser um obstáculo para o perpetrador (EINARSEN, 2005; SALIN, 2003b). No caso identificado salienta-se que aquele que conhece “um pouco mais” pode tornar-se um alvo preferencial para o agressor (HIRIGOYEN, 2006; 2008), ou seja, há uma recusa da diferença, neste caso o conhecimento.

Por inveja e ciúme do conhecimento do outro, as ações começaram a ocorrer. Primeiramente, o docente teve restrições em ministrar uma aula por seu superior (coordenador de curso) sobre um problema de saúde pública que afetou todo o território nacional.

*Quando censuraram a aula sobre um problema comum de saúde no Brasil [...]. Ai eu fui até o chefe de departamento novamente e disse “olha, o que que o sujeito não gosta de mim? Mas o fato de não gostar de mim, não deveria impedir ele de reagir de maneira civilizada. Esse problema de saúde aqui, é um problema de difusão mundial. Na hora que ele sonega aos alunos o direito de terem acesso a esse tipo de informação, ele está contribuindo para esse problema se perpetuar entre nós. Então isso você não pode tolerar, tem que intervir” (E4).*

Não houve um esclarecimento do coordenador de curso, agressor, que justifica-se a proibição em ministrar um conteúdo importante para os alunos de um curso da área da saúde. Impedir a geração e difusão de conhecimento em uma instituição de ensino superior é algo que vai totalmente contra os seus princípios. Além desta, ocorreram outras situações, como: a censura e bloqueio de publicação de um artigo que criticava o modelo profissional de determinada área da saúde, e também a censura em um banner que tratava do mesmo artigo para os alunos da instituição.

*O que eu escrevia, por exemplo, era censurado. Então eu não podia mais publicar aquilo que eu escrevia para revistas [...] de Santa Catarina. Ai publicava em São Paulo, porque aqui era submetido a esse cerceamento. E tinha como*

*membro dessa confraria que eu comentei a pouco, você sabe que ela tem seus tentáculos, então ela controlava a revista [...] do nosso estado. Então para publicar lá você tem que passar pelo grivo deles, então como ele influenciava, eu não podia publicar (E4).*

Segundo o entrevistado o agressor faz parte de uma confraria, uma maçonaria, então se você faz parte dessa confraria, tudo que você faz fica absorvido pelos seus colegas, se não faz, você é o problema. Neste caso, o agressor utilizou de sua influência para impedir a publicação deste artigo no conselho regional, que posteriormente foi publicado a nível federal. Ou seja, como já dizia o ditado “o tiro saiu pela culatra”, o artigo teve uma repercussão muito maior que esperada. Então, outros artigos que poderiam ter destino semelhante não foram publicados por causa dessa censura literária por parte do agressor, que por inveja e desafeto a outros se utiliza de seus contatos e poder para efetuar essa censura. Do mesmo artigo foi elaborado um banner para ser apresentado aos alunos, de forma similar, o agressor utilizou de seus contatos para inibição da publicação deste banner para os alunos.

*Eu decidi fazer um pôster daquele. Para disponibilizar ele para os estudantes, acredita que ele foi direto no seu amigo que era presidente da comissão de ética, vê que barbaridade, e pediu para retirar aquilo. E o amigo dele, fiel por amizade antiga, constrangido mandou recolher. Mas sabia esse amigo ele, que eu não estava dizendo nenhuma barbárie, ao contrário, aquilo era interesse da medicina. Como se ele adorasse aquilo (E4).*

A rede de colegas do agressor é extensa, uma vez que tem contatos tanto no âmbito externo na instituição, como no próprio conselho regional da profissão, e logicamente na instituição. A socialização do saber novamente é censurada em pleno século XXI por simplesmente não gostar do indivíduo que teve a ideia e o conhecimento para criticar o profissional e expor a sua visão para os alunos pensarem e refletirem. No discurso do entrevistado, fica clara a intenção do agressor em constranger e censurar o colega, o qual utilizou de seu contato, presidente do comitê de ética, para prejudicar o outro. Nas instituições privadas e, principalmente nas públicas, o poder geralmente está na mão



de uma confraria, maçonaria, que se você é um “irmão” você é protegido pelos demais do grupo, fato este identificado no discurso do entrevistado em diversos momentos. Heloani (2005) confirma o apresentado pelo entrevistado em relação a perversão do agressor, uma vez que ele sente-se mais seguro, poderoso e até mais autoconfiante à medida que domina e menospreza o outro. Deste modo, tal perversidade, ligada a traços como calculismo, inteligência e frieza, e encorajada com as práticas organizacionais nocivas (falsos valores éticos), o leva as práticas hostis, que em relação à vítima a quem no mínimo o agressor inveja (HELOANI, 2005).

Portanto, as situações mencionadas pelo Entrevistado 4 estão focadas nas práticas docentes e de pesquisa. Uma vez que foi feito críticas a seu trabalho de forma injusta e exagerada e retirado o trabalho que normalmente lhe compete. Foi impedido de dar aula sobre determinado tema, impedido de apresentar um banner sobre o tema para os alunos, ou seja, houve uma censura literária promovida pelo agressor, causando assim, danos ao trabalho executado por este docente. Em situações nas quais o pesquisador se sobressai em relação aos demais, o seu superior pode temer que ele progrida ou se destaque depressa, a ponto de ameaçar seu posto e/ou sua referencia em determinada área, assim, impedi-lo de trabalhar em suas atividades que lhe competem pode garantir que ele não se destaque ou ganhe muita atenção dos colegas e alunos (HIRIGOYEN, 2006).

As situações relatadas pelo Entrevistado 5, um servidor técnico-administrativo, iniciaram-se logo que ele entrou na instituição. Ao ser alocado em um departamento específico, ele não recebeu a função a qual deveria desempenhar pelo chefe de departamento.

*Então para você ter uma ideia, quando eu entrei eu fui para o Departamento X e naquela época, era finalzinho do ano, o chefe do departamento não sabia ainda aonde iria me colocar né. Sem brincadeira nenhuma, parece sacanagem quando eu conto essa história, mas ele me deixou 1 mês esperando para me dizer aonde ia me colocar. Mas ele não me deixou esperando em algum lugar, ele me deixou esperando no balcão do departamento. Eu ia lá, e ele sequer me convidava para entrar, para sentar, “não, você vai esperar, se vai fazer alguma coisa”. Eu fiquei no balcão esperando. Eu ia pra lá, “ó estou aqui para trabalhar”, “a tá, espera, o chefe do*

*departamento não está aí”. Quando ele chegava ia conversar com ele, “a pois é, não vimos ainda, você aguarda um pouco”. Ele não dizia assim, “aguarda em casa que eu te chamo”, não, 1 mês no balcão do departamento. Isso é só para você ter uma ideia do que eu encontrei aqui né. E depois ele não, não sei se ele não era o funcionário adequado para o setor ou coisa parecida, ele me colocou lá numa situação de desvio de função. Quer dizer, eu fiquei fazendo coisa que não tinha nada a ver com minha função e tal. E, até que chegou numa situação assim que ficou difícil de levar. Porque eu não tinha nada o que fazer, ele não tinha nada pra me mandar fazer, não sabia o que fazer comigo, aí a gente discutiu essa questão, ficou um negócio meio chato e tal. [...] Até que ele me colocou a disposição do centro e eu vim pra cá (E5).*

Houve, portanto, um descaso da direção com o novo funcionário ao não designar-lhe suas atividades. O chefe de departamento precisou de, no mínimo, um mês para atribuir à vítima suas funções. Neste meio tempo, deu-lhe atividades que não condiziam com seu cargo, ocasionando um desvio de função. Onde, posteriormente, foi transferido para outro departamento.

Outra importante situação exposta pela vítima foi o impedimento de progressão. Ao realizar o pedido de progressão por capacitação, o mesmo recebeu uma comunicação da área Recursos Humanos (RH) da instituição informando-lhe que estava em desvio de função, entretanto, não recebeu esta comunicação por escrito. Foi então consentido para a chefia superior assumir esta postura e dizer quais são as tarefas e se elas estão de acordo com o que ele deveria fazer. Esta situação tornou-se o problema apontado pelo entrevistado, pois ocorreram algumas situações com o superior imediato anteriormente, e o mesmo fez um parecer dele colocando que naquele departamento não havia lugar para ele trabalhar, mesmo o entrevistado tendo ocupado durante 15 anos a mesma função. O mesmo superior ao receber a documentação dos Recursos Humanos, demorou em respondê-lo.

*Meu chefe pegou esse material e ficou com ele três meses na mão. [...] Olha só, foi mandado pra ele no dia 23 de dezembro de 2009, ele respondeu em março de 2010. E olha só o que ele me*

*respondeu, nada, “estava ciente”. Sabe, não respondeu nada, e o processo está pedindo que ele especifique o ambiente organizacional, quais são as tarefas, etc etc. Tanto é que foi mandando de volta pra ele, pra ele responder. Mas ele ficou três meses com o documento na mão pra responder isso aqui. Sabe, não tá nem aí se é isso importante pra mim ou se não é. [...] Ele não leva nem uma hora pra responder sabe, não precisaria mais que isso. Porque o processo aqui está pedindo que a chefia especifique o ambiente organizacional e as tarefas. Que é para eles verem lá, fazerem a comparação pra ver se está de acordo, se não está. Não precisava nem fazer parecer, só isso. Se tem problema de desvio de função ou não, isso também não precisa ser dito aqui. Isso é uma outra historia, um outro processo (E5).*

Há então um problema, por um lado a instituição relata que ele está em desvio de função, mas não formaliza; por outro, ele exerceu a atividade durante 15 anos, e o seu superior não apresenta esclarecimentos à instituição sobre as atividades e solicitações necessárias. Não obstante, para evitar o problema, a solução encontrada pelo diretor do centro, com consenso do chefe de departamento, foi a elaboração de uma portaria designando o funcionário a trabalhar em outro setor, isso sem nem antes ter esclarecido determinadas questões com o próprio entrevistado e também com o Recursos Humanos. Segundo o entrevistado, em determinado dia ao ir trabalhar esta portaria estava grudada na porta da sala onde trabalha “Assim, simplesmente designo de um lado para outro. Como se a gente fosse um boneco”. Como mencionado o superior não optou pela opção mais fácil nos casos de assédio, a transferência da vítima. Deste modo, ele não precisou buscar uma resolução do problema, pois para ele o problema é o próprio funcionário, é um desafeto que precisa ser movido por “criar problemas”. Logo, as ações e comportamentos do perpetrador terão o objetivo desejado, “livrar-se” da vítima (HIRIGOYEN, 2006; 2008; EINARSEN, 2005; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). E com a “oportunidade” encontrada, ele tem meio e poderes investido para tomar a decisão que ele deseja e não a correta, que seria primeiramente entregar as informações solicitadas aos RH e, posteriormente conversar com a vítima para tentar, no mínimo, resolver a situação.

Portanto, as subcategorias identificadas no discurso do Entrevistado 5 consistem em ações ou a falta dela, de seu superior, em “impedir” que a vítima obtivesse promoção, e a realização de atividades que não condiziam com sua função (atividades em geral inferiores). As práticas hostis dirigidas à vítima tendem a prejudicá-la na execução das atividades e na sua eficiência no trabalho, o que pode garantir um mal desempenho de suas funções, justificando assim o seu desligamento do setor ou até da própria organização (EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2001; HIRIGOYEN, 2006; VARTIA, 2003).

Ao ingressar suas atividades na instituição como servidora técnica-administrativa, a Entrevistada 6, encontrou uma carga excessiva de trabalho, fruto do descaso de outros funcionários e da coordenação que não realizaram suas funções.

*Fora que eu entrei aqui com uma carga de trabalho muito grande, hoje é bem mais tranquila, eu entrei aqui, quando tava 3 anos sem funcionários, tinha muito processo de diploma a ser feito de 1 ano, 1 ano e meio, irregularidades entre o Programa, falta de registro de Professor. Então quando eu mexi nisso e tentei organizar isso, porque precisava ser organizado, por cobrança da CAPES, por cobrança da Pró-Reitoria, começaram a aparecer as incompetências. Coisas que determinado Professor deveria ter feito e não fez. Aluno que não poderia ter sido aceito e foi aceito, defesa que ocorreu que não poderia ter ocorrido por falta de créditos. Enfim, uma série de erros que foram levantados não pra acusar alguém, mas pra tentar resolver a situação, porque tinha que ser resolvido por cobrança da CAPES e da Pró-Reitoria, que foi aí talvez que eu tenha criado alguma antipatia com alguns Professores (E6).*

Constatado irregularidades de registro de professores, notas, diplomas e demais, foi exposta a incompetência e a falta de comprometimento dos docentes e da própria coordenação. Tal situação pode ter sido a causa de demais ações e comportamentos hostis dirigidos à entrevistada no ambiente de trabalho e até fora dele. Ao iniciar suas atividades, além da sobrecarga de trabalho, a vítima não recebeu

nenhuma instrução de trabalho da coordenação, como por exemplo, o processo que deveria ser aberto para obtenção de diploma.

A vítima teve que entrar em contato com um setor da instituição para ser instruída dos procedimentos, pois o seu coordenador não sabia. Tanto o coordenador da pós-graduação quanto outros professores, deliberadamente atribuíam outras tarefas que não eram atribuições da vítima.

*Teve uma Professora dizendo que tava deixando uma correspondência pra eu entregar no correio, que eu fosse lá pagasse que outro dia ela me pagava, qualquer trocado pagava. Eu falei pra ela que não iria. Já recebi, também, por exemplo, um professor aqui deixando aqui maços e maços de papel, de documentos pessoais pra tirar xerox e dizer pra eu tirar, que outro dia ela pagava pra mim. [...] Ah, já recebi algumas Professoras que chegaram aqui, sentaram e eu tive que fazer documentações pessoais, digamos assim, até o ponto de eu chegar e mandar um e-mail, falar em reunião que aqui era a Secretária do Programa, que eu não era Secretária particular dos Professores, não exatamente nesse termo, de uma forma mais sutil, digamos assim, porque sentavam, chegavam, jogavam coisa na minha mesa e falavam “Olha, digita ai porque eu sei que tens habilidade pra fazer isso”, ou seja, praticamente sem alternativa de mudar.[...] Teve uma professora que chegou “é porque fui no banco e está uma fila, eu tenho que pagar essa conta aqui”. Eu disse tudo bem, ela queria que eu fosse no banca pagar uma conta dela. Porque ela recebeu 4 mil de apoio de um projeto que ela fez, ela gastou por conta própria. Não gastou em evento como ela deveria ter gasto e a CAPES obvio, estava cobrando de volta os 4 mil reais. Ai ela tinha que depositar esse dinheiro, ela voltou do banco e queria que eu fosse. Então assim ó, são coisas assim, “eu tenho que mandei isso aqui, esse SEDEX pra não sei aonde”. Porque a gente tinha um serviço aqui dos correios, só que não tem mais, a gente mandava pelo malote. Quando a gente pode mandar, a gente sempre manda. Tanto de professor como de aluno (E6).*

O discurso da entrevistada apresenta diversas situações. Entretanto, todas elas são atividades que não dizem respeito a sua função. Percebe-se que a vítima é uma secretária particular dos docentes, que lhe remetem tarefas pessoais. Entretanto, o próprio coordenador do programa comunica aos seus colegas a entregarem tais atividades para a funcionária, *“então ele já encaminha as pessoas a virem fazer coisas, aos professores virem fazer coisas, se tornou um descontrole entendeu. [...] Se eu não faço isso eu sou uma imprestável”*. Com a disponibilização da vítima, ela se torna uma secretária dos demais, e ao não realizar determinada atividade é vista como incompetente, alguém que não *“cumpriu com suas tarefas”*. O coordenador do programa age desta forma com a funcionária, mas, também, com bolsistas. Todas as dissertações e teses, em sua versão final, devem conter as assinaturas dos membros que compuseram a banca de defesa, e é responsabilidade do aluno, neste programa de pós-graduação, colher essas assinaturas. Porém, a entrevistada mencionou a recorrência de um episódio onde um orientando do coordenador encaminhou a dissertação sem as assinaturas, uma vez que seu orientador iria colher a mesmas – *“ele foi lá, entregou a dissertação pra bolsista, disse que ela teria que ir caminhando até determinado lugar fora da UFSC, porque uma das professoras que participou da banca teria que assinar aquela dissertação”*. A bolsista chegou a ir até o local, após o horário de trabalho, e não encontrou a professora. Ao voltar no dia seguinte, o coordenador insinuou que ela não teria ido. Segundo a entrevistada tais pedidos são constantes, além disso, ele utiliza seu poder de coordenador para pedir coisas pessoais que não condizem com o trabalho que elas devem executar. A gestão por injúria é uma prática de gestão coletiva, na qual os gestores submetem seus funcionários a terríveis pressões ou os tratam de forma maldosa com insultos, injúrias e maus-tratos (HIRIGOYEN, 2006).

A vítima ainda descreve situações sobre comportamentos hostis de um dos agressores, neste caso, o coordenador do programa, apresenta uma supervisão excessiva em relação aos horários. O excesso não se remete ao agressor ficar controlando o horário da vítima no ambiente de trabalho, pois, segundo ela, ele pouco frequenta a sua sala. Mas, em situações onde ele liga em horários de encerramento de expediente solicitando a execução de algumas atividades, ou na hora de fechar para almoço, *“E ele me ligava também em horários que a gente estava saindo meio dia pra ver se estava aqui, às 8 da manhã, às 6 horas, todos os horários de saída, de entrada ele ligava pra saber se a gente*

*estava aqui, inventava uma coisa.*” Não satisfeito, utilizava insinuações e sarcasmos dizendo que elas não trabalhavam, ou seja, tanto a funcionária quanto a bolsista eram criticadas de forma injusta e exagerada em relação ao trabalho.

*Eu passo por ironias constantes com relação ao trabalho, por exemplo, você sai pra ir ao banheiro e você escuta “Já ta saindo pra passear? Vai entrar de férias?” ou, por exemplo, já com várias situações que estava em sala de reunião e que eu fui até a Secretaria do Centro que me viu fez a mesma piadinha “Ta aproveitando pra sair da sala enquanto eu não to la?”[...] Essas questões de ironias com relação ao trabalho, de onde a gente ta, por exemplo, ele chega aqui e fala “Ah, não teve muitas ligações hoje a tarde?” , “Não, não teve”, “Ah que estranho porque parece que tinha alguém pendurado no telefone, chamava e só tava ocupado”. Então coisas desse nível assim, piadas sarcásticas o tempo todo sobre o teu trabalho, sobre o seu comportamento, sobre o que faz e o que não faz, controle exacerbado assim de ligar “Tava ai não sei horas?” (E6).*

Algumas “brincadeiras” e insultos são usados com intuito de testar novos membros, contudo, existe um risco destas situações se intensificarem e passarem a ser utilizadas pelo agressor como uma forma de perseguir a vítima, principalmente aquela que não consegue se defender das hostilidades (SALIN, 2003b; HOEL; SALIN, 2003). Todo funcionário público na instituição necessita realizar capacitações, isso tanto servidores docentes quanto servidores técnico-administrativos. Essas capacitações, quando solicitadas, são aceitas ou não pelo superior imediato. Neste caso, a vítima começou a receber insinuações de que não trabalhava porque estava em capacitação, sendo que todas as capacitações escolhidas por ela, tiveram o consentimento do coordenador, após a exposição dos objetivos do curso pela vítima. O combinado entre eles foi que quando ela estivesse em capacitação, ele estaria na secretaria do programa. Contudo, isso nunca ocorreu.

*Ai o que acontece é que gera um problema junto com os alunos, porque os próprios professores, a própria professora que da aula insinua que eu*

*não trabalho porque estou na capacitação e aí o aluno recebe isso e isso vira uma bola de neve. Tanto é que a solução do Coordenador foi o que? Foi cancelar as minhas próximas capacitações (E6).*

A vítima fica, portanto, impedida de obter uma progressão e realizar uma atividade amparada por lei devido ao não consentimento, bem como pela não defesa da mesma perante os demais professores e alunos. Há por parte do agressor a insinuação e instigação para os alunos e outros docentes que o funcionário está sempre em capacitação, insinuando que a mesma não quer trabalhar. Já chegou um ponto em que o coordenador solicitou que a vítima arrumasse a sala dele, mas não uma simples mudança, e sim a troca dos móveis, pois os lugares não estavam do jeito que ele gostava – *“É, de dia é mais tranquilo ne? Mas não te preocupa eu já arranjei o que tu vai fazer, vai ter que mudar os móveis da minha sala aqui, porque tu não acha que tu vai escapar disso ne?”*. É visível a perversidade e a constante ironia do agressor, que é o superior imediato da vítima.

Em determinado momento, a entrevistada foi convidada para trabalhar em outros setores (sem a vítima ter pedido remoção do local), o que seria uma das soluções naquele momento, pois a vítima tem medo de denunciar devido a estar em estágio probatório. Segundo a entrevistada, quando ela comentou do convite ao coordenador ele não recebeu com boa maneira a notícia e falou *“Gostaria de te dizer que eu não vou te liberar desse setor, não vou assinar a tua remoção”*. É evidente que a atitude do agressor era de não deixar a vítima sair daquele setor, pois ela é quem conduz as atividades do setor, e com a saída dela, o coordenador é quem deveria executar as atividades até a alocação de um novo funcionário. Entretanto, para a vítima, ele poderia ter no mínimo parabenizado ela pelo reconhecimento de seu trabalho na instituição. Assim, a vítima, que apresenta um bom desempenho no trabalho, ficou impedida de mudar de setor e “resolver” em partes a situação de assédio vivida.

As situações sofridas pela vítima não se resumem apenas as agressões oriundas do coordenador do programa, mas também da própria chefe de departamento e outros docentes. Em um pedido de recursos para participação e apresentação de trabalho em um Congresso<sup>34</sup>, ela, de forma nada sutil, recebeu como resposta *“Não tem*

---

<sup>34</sup> Tanto funcionários quanto discentes tem a possibilidade de conseguirem recursos para participação em eventos científicos.



*nem pro Professor, imagina pra ti!"*. Entretanto, uma aluna no mesmo período recebeu um incentivo com passagem de avião pago pelo próprio departamento, sendo que a mesma aluna já tinha recursos de outros setores da instituição. Ou seja, há então um descaso, possivelmente de cargo (docente x técnico-administrativo) ou também pessoal, fruto de situações anteriores já mencionadas.

Não obstante, em realização de processo seletivo para o ingresso de alunos no programa de pós-graduação, esta e outra docente participavam da banca. Estas docentes, que estavam realizando determinado trabalho deste processo em prédio ao lado, ligavam a todo momento solicitando algum material, uma hora era lápis, outra era papel, interrompendo constantemente o trabalho da funcionária. Sendo que, no mesmo prédio onde elas estavam, encontra-se a secretaria do centro e do próprio departamento, onde uma delas é chefe deste departamento.

Identificou-se diversas subcategorias vivenciadas pela Entrevista 6, entre elas: a realização de atividades abaixo do seu nível de competência, constantemente é lembrada de seus erros e omissões, críticas constantes ao seu trabalho ou esforço, supervisão excessiva de seu trabalho e horário, pressionada a não reclamar de um direito que tem, carga de trabalho excessiva, e impedida de obter promoção. Nem toda prática de assédio moral no âmbito do trabalho tem como objetivo principal a saída da vítima do setor/organização, uma vez que o indivíduo pode apresentar um alto desempenho das suas atividades laborais e ser necessário para o setor, nestes casos, elas visam primordialmente o constrangimento e a humilhação da vítima (SALIN, 2003b), pela submissão e a demonstração de quem detém o poder (EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2003; 2005).

A restrição de materiais e recursos são fatos que desestimulam o funcionário a realizar atividades tanto de ensino, pesquisa e extensão. Estas situações<sup>35</sup> foram levantadas pelo Entrevistado 7 durante a entrevista.

*Nesta instituição que eu tive alguns problemas no seguinte sentido, restrição de materiais. Então, por exemplo, determinadas ocasiões chegaram vários computadores, isso da outra vez que eu tive*

---

<sup>35</sup> A subcategoria "Privaram-lhe do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador, e outros" mencionada pelo Entrevistado 7, é também colocada pela Entrevistada 3. Com uma diferença, o primeiro relata sobre a questão de equipamento, a segunda além de equipamento, tem a restrição de acesso a um laboratório.

*aqui. Chegaram por exemplo, 10 computadores, que naquela época era muito mais cara do que é hoje, e o que que aconteceu. Foi tudo para confraria do chefe do departamento tá. Eu era um dos professores mais assíduos, com maior publicação, não tive atualização do meu equipamento, por exemplo. Outro exemplo, este semestre no departamento que eu leciono, a chefe do departamento e a coordenadora da graduação apresentaram um trabalho num concurso de categoria B, categoria horrível, e foram passar 10 dias em Paris. O resto do departamento tem a restrição de verbas pra viagem. Isso no aspecto material (E7).*

As situações descritas, pelo discurso da vítima, são devido a ele não fazer parte do “grupinho”. Segundo o entrevistado “*o departamento tem uma influencia muito grande da maçonaria. Tem muito grão-mestre da maçonaria no departamento, também tem esse problema*”. Ou seja, por não estar inserido no grupo que “controla” o departamento, ocorrem restrições e sanções em vários meios<sup>36</sup>. Projetos que envolvam dinheiro, projetos da Universidade Aberta, consultoria e outros, apenas os indivíduos que estão inseridos nesta “panelinha” estão dentro. Quem chegou depois, ou antes, e não é deste grupo estão fora destes projetos.

*Então, por exemplo, eu vou lhe dar dois exemplos que aconteceram recentemente quanto a cargos. O coordenador de pesquisa do nosso curso foi para o exterior, vagou-se o cargo dele. Eu me candidatei, aí a chefe botou uma outra pessoa dessa turminha dizendo que o critério é tempo de casa. Ou seja, não adianta você trabalhar, não adianta você produzir, não existe competência, tem que ser tempo de casa, ou seja, tem que ser da panela. Ai, vagou um outro cargo na pesquisa da educação a distância. Ai foi indicado para o cargo a critério da chefia, uma professora que é filha de um funcionário. [...] Que que aconteceu. Essa coordenação, essa moça virou coordenadora*

---

<sup>36</sup> O discurso do entrevistado acerca do controle de um grupo dominante, principalmente de um membro maçom, é também apresentado pelo Entrevistado 4, cujo agressor era um membro importante no departamento e também na maçonaria. Além também da Entrevistada 3, que ressaltou sobre o favorecimento e as facilidades que determinado grupo delibera para os seus.

*disso aí, o critério de tempo de casa, acho que é hereditário talvez do pai dela ela tenha herdado esse critério sabe. Então na hora que alguns professores pedem algumas coisas, outra hora é outra sabe. Então, existe esse tipo de sabotagem (E7).*

Fica evidenciado pelo discurso da vítima o favorecimento de membros do grupo. Não há critérios definidos, existe a vontade em favorecer os indivíduos que estão inseridos no grupo. Da mesma forma, ocorrem situações onde a vítima, capacitada e com publicação de um livro introdutório na área, é alocada para ministrar disciplinas em áreas “periféricas”. As matérias específicas da área de conhecimento são dadas para outros docentes, até para professores recém-contratados pelo departamento.

As subcategorias de maior enfoque destacados pelo Entrevistado 7 são a privação do acesso a instrumento de trabalho, no caso computador, e o impedimento de promoção, mencionado pelo entrevistado pela falta de critérios da chefia para assumir cargos administrativos. As situações ocorrem devido a vítima não fazer parte de determinado grupo, deste modo, as sanções e hostilidades ocorrem em ações perpetradas por um grupo dominante (HIRIGOYEN, 2006).

Os entrevistados relataram diversas situações que estão inseridas na categoria deterioração proposital das condições de trabalho, entre elas, a com maior ocorrência foi o impedimento de obter promoção, identificada nos Entrevistados 5, 6 e 7. Foram privados também o acesso a instrumentos de trabalho, constatados pelos Entrevistados 3 e 7, bem como, a exposição a uma sobrecarga de atividade constatada pelos Entrevistados 3 e 6. A sobrecarga de trabalho foi a subcategoria que apresentou maior índice de resposta no questionário, correspondendo a 13,6% dos pesquisados. Já a segunda subcategoria com maior índice, a realização de atividades abaixo de seu nível de competência, com 9,0%, foi identificada apenas pela Entrevistada 6. A “supervisão excessiva de seu trabalho”, subcategoria identificada por 5,0% dos respondentes do questionário, foi relacionada apenas pela Entrevistada 6. A ocorrência destas e de outras situações demonstra tanto uma questão pessoal quanto uma prática vivenciada na organização. Uma vez que as violências, explícitas ou sutis, são recorrentes em alguns dos agressores mencionados, o que demonstra uma “cultura de assédio” no setor. Por fim, ressalta-se também o abuso de poder de alguns agressores com cargos de direção, que utilizam o poder investido no cargo para seus

comportamentos e ações hostis contra um ou mais indivíduos, de modo que, se pode identificar situações de assédio organizacional.

### 5.3.1.2 Isolamento e recusa de comunicação

O isolamento e a recusa da comunicação são situações difíceis de serem identificadas como agressões, tanto pela vítima como pelos colegas, por não serem explícitas. As situações incluídas nesta categoria têm em comum a atitude do assediador em isolar e constringer o alvo ao recusar qualquer contato (até visual). Verifica-se na tabela a seguir a exposição das respostas das situações classificadas neste grupo, além da porcentagem da frequência das situações características de assédio moral segundo a categoria isolamento e recusa de comunicação.

Tabela 9: Frequência da Categoria: Isolamento e Recusa de Comunicação

	Frequência	Porcentagem (%)
Sem resposta	79	3,5%
Nunca	1535	68,8%
De vez em quando	437	19,6%
Mensalmente	68	3,0%
Semanalmente	42	1,9%
Diariamente	71	3,2%
<b>TOTAL</b>	<b>2232</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários

Cerca de 5,1% dos respondentes da pesquisa podem ser considerados vítimas de assédio moral conforme manifestações de isolamento e recusa de comunicação, haja vista que assinalaram pelo menos uma das oito situações desta categoria como vividas ou vivenciadas semanalmente ou diariamente no âmbito do trabalho. A recusa da comunicação paralisa a vítima, que não consegue defender-se, pois ela não consegue definir bem contra o quê deve lutar (FREITAS, 2001). “É uma maneira de dizer sem usar as palavras, e como nada foi dito, não pode ser repreendido” (FREITAS, 2001, p. 12). Esta violência, para Leymann (1990), tem como intuito destruir as redes de comunicação da vítima como um meio de persuadi-la a abandonar o emprego.

As estratégias de assédio moral com maior frequência nesta categoria foram: “Ignoram sua presença”, com 8,6% de ocorrência entre os pesquisados; “Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com você” com 7,9%; e “Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados”

com 6,5%. A recusa de comunicação é um modo de se dizer, sem expressar diretamente em palavras, que o alvo não interessa ou até não existe para o agressor (HIRIGOYEN, 2008). Como mencionado, a sutileza destas estratégias permitem ao agressor o anonimato por mais tempo, e talvez até mesmo a impossibilidade de ser identificado com alguma prova concreta da agressão. Para melhor visualização da frequência das respostas e a porcentagem de cada situação desta categoria, criou-se a tabela a seguir.

Tabela 10: Frequência das situações da categoria: Isolamento e Recusa de Comunicação

Situações		Sem resposta	Nunca	De vez em quando	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente	Total
<b>Ignoraram sua presença</b>	Freq.	10	151	81	13	9	15	279
	%	3,6	54,1	29	4,7	3,2	5,4	100
<b>Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com você</b>	Freq.	9	187	53	8	8	14	279
	%	3,2	67	19	2,9	2,9	5	100
<b>Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados</b>	Freq.	11	119	111	20	6	12	279
	%	3,9	42,7	39,8	7,2	2,2	4,3	100
<b>Foi recebido com uma reação hostil quando você se aproximou</b>	Freq.	9	182	67	7	6	8	279
	%	3,2	65,2	24	2,5	2,2	2,9	100
<b>Foi interrompido constantemente em reuniões ou em diálogos</b>	Freq.	9	172	75	11	5	7	279
	%	3,2	61,6	26,9	3,9	1,8	2,5	100
<b>A comunicação com você é unicamente por escrito</b>	Freq.	11	216	33	7	7	5	279
	%	3,9	77,4	11,8	2,5	2,5	1,8	100
<b>Foi colocado em local separado dos outros colegas de trabalho</b>	Freq.	9	252	9	1	1	7	279
	%	3,2	90,3	3,2	0,4	0,4	2,5	100
<b>Proibiram os seus colegas de trabalho de falar com você</b>	Freq.	11	256	8	1	0	3	279
	%	3,9	91,8	2,9	0,4	0	1,1	100

Fonte: dados primários

Outras situações presentes no ambiente da instituição foram identificadas, são elas: “Foi recebido com uma reação hostil quando você se aproximou”, com 5,0%; com 4,3% de ocorrência teve as situações “Foi interrompido constantemente em reuniões ou em diálogos”, e “A comunicação com você é unicamente por escrito”; “Foi colocado em local separado dos outros colegas de trabalho”, ocorreu com 2,9% dos pesquisados; e com 1,1% “Proibiram os seus colegas de trabalho de falar com você”. Geralmente o indivíduo mantém círculos de amizade dentro do ambiente de trabalho, ao iniciar estes tipos de violência, o agressor pretende isolar e deixar a vítima em uma espécie de exílio interior, pois, neste contexto é mais prático e fácil isolar a pessoa de quem se quer se livrar (HIRIGOYEN, 2006). No caso, se o agressor for um superior hierárquico, o mesmo pode “mandar” seus subordinados a não falarem com o alvo (como identificado com menor frequência na pesquisa), bem como até transferi-lo para outro local. Deste modo, faz com que a vítima não possa se queixar para outros e, eventualmente, obter certa solidariedade dos colegas (HIRIGOYEN, 2006). O silêncio dos colegas pode ser considerado, também, como uma autodefesa por parte deles, haja vista, que caso algum se solidarize com a vítima, este pode ser um novo alvo para o agressor ou também pode ser influência do próprio agressor.

Estratégias de agressões por meio de isolamento e recusa de comunicação foram identificadas no discurso de alguns entrevistados. No setor de trabalho da Entrevistada 2 há outros dois técnicos que exercem a mesma função, o chefe do setor (agressor), e mais alguns estagiários. Os estagiários necessariamente precisam ser orientados nos trabalhos, além de participarem das atividades desempenhadas pelos outros funcionários, relacionando a teoria que aprendem nos seus cursos com a prática. Entretanto, o chefe do setor não permite que as estagiárias trabalhem ou até conversem com a funcionária.

*As meninas da tarde, as estagiárias, eu nem falo com elas. Só que a gente fica tudo cochichando pelos cantos, então a gente escreve bilhetinhos e mostra porque não dá pra conversar porque não sabe se está gravando. Então a técnica agora foi conversar por meio de bilhetinhos, ou agora a gente conversa pelo MSN. Porque não dá pra falar no ambiente de trabalho. [...] Então, quando eu pegava as estagiárias para desenvolver um trabalho comigo, ele ia lá e tirava, “não, ela vai*

*fazer não sei o que e já volta”. E nunca me ajudava a fazer trabalho nenhum (E2).*

A barreira de comunicação entre as estagiárias e a funcionária, inibe o aprendizado de quem está no local com este objetivo. Apesar de encontrarem outras formas de se comunicarem, não há uma justificativa por parte do chefe do setor para que isso não ocorra, ou seja, é puramente uma necessidade em se impor. Para manter seu poder, controlar e se impor aos outros, o agressor pratica ações aparentemente sem importância, as quais se tornam cada vez mais violentas (HIROGOYEN, 2006; BRADASCHIA, 2007). Não satisfeitas com as ações e comportamentos deste chefe, a entrevistada e as estagiárias chegaram a uma estratégia:

*Ai qual foi a maneira, elas pediram pra mim “olha, a gente quer aprender, a gente tem que colocar no relatório”. Então faz assim, a gente conversa por e-mail. Então a gente trabalhava via e-mail e eu não conversava com elas. Por exemplo, tive que fazer um trabalho na universidade, um negócio grande. Eu fiz tudo via e-mail com elas. Então a gente podia sentar e ir discutindo não sei o que, eu só mandava elas fazerem pesquisa e outras coisas, tudo via e-mail. E ele não estava sabendo de nada (E2).*

A inibição de comunicação não era somente com as estagiárias. A entrevistada, para atender as demandas relativas as suas atividades, precisa ligar para outros locais com objetivo de obter informações, produtos, e outros. Não satisfeito, o seu superior inibe e a questiona incessantemente, conforme trecho: *Então tenho que buscar muita informação sobre muita coisa. Então se eu tenho que ligar para alguém, ai daqui a pouco ele levanta “tu ligasse para quem? Atrás de que?”. Assim! Sabe? Então tu fica inibido, proibido de tomar qualquer iniciativa (E2).* Outra situação similar aconteceu com a chefe da divisão, que fica no mesmo espaço físico, nas palavras da entrevistada a chefe da divisão, às vezes vem conversar com ela, e quando isso ocorre, o chefe do setor questiona o por quê da entrevistada conversar com ela.

*Não eu não posso. Não, mas eu não posso conversar com outra colega de trabalho. [...] Então, ou tu tá a favor dele ou contra ele. Assim,*



*acho que o cara é doido. Então se ela veio conversar comigo, ele pergunta “O que ela queria contigo? Por que tá conversando com ela? Tu és amiga dela quem sabe?” Eu disse assim “aqui é um ambiente de trabalho, eu trabalho junto com ela, tenho que lidar com todas as pessoas que trabalham aqui né”. Ai ele ficou quieto, mas chegou a ponto de questionar o porquê de eu estar conversando com outra pessoa. Imagina como se tu tivesse conversando com um colega de sala, com um colega de trabalho tu não pode conversar (E2).*

Mesmo se a entrevistada conversar com um colega de trabalho sobre trabalho, eles são interrompidos pelo agressor, “*ele ouve a conversa, questiona*” segundo palavras da própria entrevistada. A insegurança é um dos fatores que podem desencadear as práticas de violência no ambiente de trabalho, uma vez que o agressor sente-se ameaçado pelos demais, de tal modo que para se impor, utiliza de práticas hostis (HIRIGOYEN, 2006; 2008). As agressões deste superior no que tange ao isolamento e recusa de comunicação, não somente se restringe a inibição de comunicação com outros, mas também, em reuniões as opiniões de outros, superiores a ele ou subordinados, são ignoradas completamente, de modo que o discurso proferido por ele, segundo a entrevistada é “*enquanto eu tiver no meu setor vai ser assim!*”. Pelo discurso da entrevistada em relação aos comportamentos e ações do seu superior direto (agressor), o mesmo pode ser considerado um líder destrutivo. Uma liderança destrutiva consiste em repetidos comportamentos, ilegítimos ou não, de um líder, supervisor ou gestor que violam o interesse legítimo da organização, arruinando e/ou sabotando as metas, tarefas, recursos, efetividade, motivação e/ou bem-estar ou satisfação dos seus funcionários (AASLAND; SKOGSTAD; EINARSEN, 2008).

A subcategoria de maior relevância identificada no discurso da Entrevistada 2 é a proibição de outros colegas de trabalho a lhe falar, principalmente as estagiárias. É apresentada também, a reação hostil do agressor a aproximação da vítima, opiniões e pontos de vista ignorados e a interrupção constante em reuniões ou em diálogos.

O isolamento foi identificado no discurso da Entrevistada 3 ao mencionar a rejeição de alguns colegas, bem como “*quando você começa a faltar em determinadas coisas, você começa a ter dificuldades de acessar, e as pessoas criam dificuldades pra você*”. A entrevistada dá

exemplo da indiferença que ela sofreu e sofre no departamento a qual está vinculada: “*por exemplo, num departamento é quando você está isolado desse departamento, para as pessoas que fazem parte do grupo maior, qualquer data que é ultrapassada é aceita, mas por você não. Se você passar uma data, você perdeu*”. Existe, portanto, o isolamento e a rejeição de comunicação por parte de alguns colegas, pois segundo palavras da mesma.

*Eu sou um patinho feio aqui [...] Eu não pertencço aquele lugar, [...] a minha forma de pensar não é a mesma deles. E, então eu já era de certa forma meio que isolada, porque eu não dividia os mesmos tipos de coisa, mas não porque eu tivesse dificuldade, é porque eles achavam que eu não dividia (E3).*

O discurso da entrevistada reforça o que ela mencionou anteriormente, devido a sua formação ser em outra área de conhecimento ela é considerada o “patinho feio” do departamento, uma pessoa estranha, com formação diferente, alguém fora do “modelo”, fora do “padrão” desejado pelo departamento e colegas. Então, o isolamento e a indiferença podem ter sido incitados além de ações tomadas quando chefe de departamento, mas também pela sua formação ser em outra área, o que não a faz parte do grupo. O assédio moral é, segundo Hirigoyen (2006, p. 223), “uma patologia da solidão”, cujas vítimas preferenciais são os trabalhadores isolados, mesmos aqueles que têm aliados, são também privados da solidariedade.

Conforme exposto em seção anterior sobre deterioração proposital das condições de trabalho, o Entrevistado 4 sofreu impedimentos pelo seu agressor (coordenador de curso) e também pelo chefe de departamento (colega do agressor) ao tentar ministrar um conteúdo aos seus alunos.

*A resposta era por escrito, mas com banalidade entendeu? Ou com justificativas pueris que não tinham nada a ver. É que, a última nesse quesito da supressão era “a que o currículo estava tendo dificuldade, candidamente” ele disse que teve muita dificuldade de incluir a aula devido a falta de datas disponíveis. [...] Ai outra vez ele colocou que, primeiro não tinha data disponível e depois*

*tem temas mais relevantes que este foram colocados, e assim por diante (E4).*

Ao reclamar sobre a eliminação do conteúdo do currículo devido à importância do tema, as respostas eram unicamente por escrito. Entretanto, como observado pelo discurso do entrevistado, as justificativas não eram concretas. Segundo Hirigoyen (2008, p. 233) “existe mais riscos de um indivíduo ser assediado quando é [...] muito motivado pelo trabalho, e menos quando se é um realista, interessado antes de tudo no salário e nas vantagens materiais”. Outra situação que ocorreu foi o afastamento dos alunos, devido a insinuações por parte do agressor.

*Os estudantes se mantinham afastados de mim, porque, pela maneira de como ele falava eu era um monstro. A pergunta sobre os temas que eu dava, ele simplesmente não cobrava nada dos alunos. Então às vezes os alunos eram dirigidos a não participar das minhas aulas, porque as minhas aulas não teriam participação nas provas. Compreendeu a coisa sórdida? “Nem precisa ir lá nele, ele nem vai ser motivo de questionamento na prova”. Era assim, e assim foi (E4).*

Conforme o entrevistado, os alunos foram manipulados e induzidos pelo até então coordenador de curso a não participarem das aulas, pois a mesma não era importante para a prova. Ou seja, há a intenção clara em isolar e prejudicar o outro, menosprezando o indivíduo no campo pessoal e profissional. Como já mencionado, o agressor era coordenador de curso e também um dos docentes mais antigos do setor, logo, era uma figura importante e conhecida, para alguns uma referência. Portanto, a sua palavra era considerada verdade.

*Você sabe que quando uma figura importante dessa na confraria onde ele milita, ele tem adeptos, ele vende a sua versão. Logo, arruma seguidores. Então durante bom tempo eu fui visto como um bandido por parte dos seus amigos neste departamento. Até que alguns vendo que aquilo não tinha a mínima serenidade, vinham conversar comigo e viam que eu não era nada daquilo que o outro dizia que eu era. Mas isso gerou, com*

*certeza, gerou antipatia gratuita. [...] Ele gerou nos outros aquele a ética siciliana, “o inimigo do meu amigo, é inimigo também”. Então eu ganhei a antipatia gratuita por causa dessa difamação que ele fazia de maneira contínua. Quando o que eu observo hoje é que ele se sentia ameaçado no seu micro poder, ameaçado talvez intelectualmente, mas nunca demonstrei ter paixão pelo dinheiro. O que sempre me seduziu foram ideias assim, isso eu nunca tive com ele, discussão desse nível. [...] Fui prejudicado devido a esse comportamento de matilha. Porque ele vivia, ele exercia influência sobre eles. E não pense você, por ser professor essa gente tem bom nível de instrução, não. Está cheio de estúpido aqui com título de doutor disso e daquilo (E4).*

O agressor utilizou o seu prestígio no departamento e em outras localidades, para isolar e até difamar a vítima, que não tem como se defender em uma situação desta. Em decorrência da personalidade, conhecimento ou posição, algumas pessoas podem fazer uma sombra a um superior ou colega, de modo que o agressor não se sente suficientemente seguro de si e utiliza meios e estratégias para rebaixar e afastar o alvo, a quem pode ocupar seu cargo ou se tornar mais importante no setor (ZAPF; EINARSEN, 2003, HIRIGOYEN, 2008).

As subcategorias identificadas nos discursos do Entrevistado 4 remetem as questões da sua prática profissional, a saber: “suas opiniões e pontos de vista foram ignorados”, superiores hierárquicos ou colegas não dialogavam com o mesmo e a comunicação ocorria unicamente por escrito.

Uma das situações mais corriqueiras de assédio ocorrem quando o agressor é um superior hierárquico, deste modo, ele além de praticar ações e comportamentos hostis contra a vítima, consegue também manipular os demais, que por medo ou por não identificarem a manipulação começam a isolar e ignorar determinado alvo (HIRIGOYEN, 2008). Tal situação ocorreu com o Entrevistado 5.

*Ai essa semana ele chegou aqui pra bolsista e veio saber se podia usar o laboratório para o SEPEX, que veio solicitar para utilizar o laboratório de informática e ele foi falar com a bolsista, eu estava aqui. Ele me ignorou e foi falar com a bolsista, foi ver se o laboratório estava de*

*acordo, se estava tudo bem. Ele não fala comigo sabe. Ele me ignora como profissional. [...] Pra ele é como se eu não tivesse aqui. Isso é uma situação muito, muito, muito chata né. Temos os bolsistas aqui, tem outras pessoas que trabalham comigo sabe. Eu que sou o responsável, até que se diga o contrário, eu sou o responsável né. Eu que cuído dos computadores, eu gerencio se está tudo OK, se está falando alguma coisa, se precisa agendar para alguma tarefa eu faço esse agendamento, sempre foi assim aqui há 15 anos (E5).*

O agressor descrito anteriormente é o próprio coordenador do curso, que além de ignorar a vítima, o faz na frente de outros, docentes, técnicos e alunos. Há a intenção clara de humilhação e de prejudicar em alguma instância o alvo. Entretanto, nos relatos do entrevistado, outros docentes também fazem o mesmo, pois são “superiores” à classe de técnico-administrativo. Neste caso há uma visível diferença, por parte do agressor, entre quem tem “status” de docente e técnico, de modo que a vítima é ignorada pelo seu superior.

Por não fazer parte do grupo dominante do departamento, o Entrevistado 7 em seu discurso mencionou que vive constantemente com situações onde ocorre seu isolamento por parte de alguns colegas e superiores, há a recusa de comunicação pelos mesmos e também suas opiniões não são levados em conta. O entrevistado em diversos momentos tentou ministrar uma disciplina introdutória específica do curso, contudo, até o momento não foi alocado nesta disciplina e não conseguiu uma justificativa, segundo ele, plausível do seu superior. Da mesma forma, há o isolamento e exclusão dele frente a cargos de direção no departamento, os quais constantemente apresentam uma “nova regra” para escolha do indivíduo que ocupará o cargo. Deste modo, por não fazer parte de um determinado grupo, informal ou até formal, no próprio departamento ou setor, os indivíduos são excluídos e isolados automaticamente (HIRIGOYEN, 2006).

Os relatos dos entrevistados apresentam a ocorrência de subcategorias de vivência semelhantes por eles, entre elas: “ignoram sua presença”, identificado nos Entrevistados 3 e 5; “suas opiniões e pontos de vista foram ignorados”, constatado nos Entrevistados 2, 4 e 7; e “superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com você”, identificado nos Entrevistados 3, 4, 5 e 7. Ressalta-se que as três subcategorias acima mencionadas, que foram identificadas no discurso

dos entrevistados, tiveram também uma alta frequência nos dados obtidos do questionário. As situações presentes na categoria isolamento e recusa da comunicação visam necessariamente o isolamento do alvo, mediante ações e comportamentos de recusa de comunicação e hostilidades que constringem e humilham o alvo, uma vez que pode levar a vítima a se isolar cada vez mais (HIRIGOYEN, 2006).

### 5.3.1.3 Atentado contra a dignidade

As agressões contidas nesta categoria são muitas vezes identificadas por todos por meio de frases ofensivas, zombarias, chacotas, “brincadeiras”, as quais podem parecer que a vítima é considerada merecedora, pois “não tem senso de humor”, “ela é paranoica e só enxerga maldade”, “Por que a gente não pode brincar?” entre outras (HIROGOYEN, 2006, p. 110). Identifica-se na tabela a seguir a frequência das situações classificadas na categoria atentado contra a dignidade, além da porcentagem da frequência das situações características de assédio moral.

Tabela 11: Frequência da Categoria: Atentado Contra a Dignidade

	Frequência	Porcentagem (%)
Sem resposta	82	3,7%
Nunca	1615	72,4%
De vez em quando	397	17,8%
Mensalmente	56	2,5%
Semanalmente	29	1,3%
Diariamente	53	2,4%
<b>TOTAL</b>	<b>2232</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários

Verifica-se que 3,7% dos respondentes desta pesquisa sofrem de alguma situação inserida nesta categoria de análise, ou seja, assinalaram pelo menos uma das 8 situações de assédio moral da categoria atentado contra a dignidade como ocorridas semanalmente ou diariamente no âmbito de suas atividades.

A situação na categoria com maior número de vítimas de assédio moral, que corresponde a 7,5% (21) dos pesquisados foi “Espalharam boatos ou rumores sobre você”. Com 3,9% de ocorrência as situações: “Comentários ofensivos e insultos sobre a vítima (hábitos e origens)” e “Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho”. Os boatos, rumores e mentiras são condutas que limitam a possibilidade das

vítimas manterem contatos sociais, de modo que pode provocar o afastamento dos demais (LEYMANN, 1990). As alegações feitas contra o indivíduo, mesmo não sendo correspondentes à realidade, tendem a afastá-lo da rede social do ambiente laboral e torná-lo, com maior frequência, vítimas de brincadeiras e pegadinhas que invadam até mesmo aspectos da sua vida privada (SALIN, 2003b). Neste contexto, foi identificada a ocorrência de comentários ofensivos e insultos sobre a vida privada em 2,9% dos pesquisados. A fim de detalhar a frequência das respostas das situações contidas nesta categoria, montou-se a tabela a seguir.

Tabela 12: Frequência das situações da categoria: Atentado Contra a Dignidade

Situações		Sem resposta	Nunca	De vez em quando	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente	Total
<b>Espalharam boatos ou rumores sobre você</b>	Freq.	11	152	80	15	8	13	279
	%	3,9	54,5	28,7	5,4	2,9	4,7	100
<b>Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho</b>	Freq.	9	184	66	9	5	6	279
	%	3,2	65,9	23,7	3,2	1,8	2,2	100
<b>Foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre a sua pessoa (seus hábitos, suas origens)</b>	Freq.	10	198	51	9	2	9	279
	%	3,6	71	18,3	3,2	0,7	3,2	100
<b>Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram brincadeiras de mau gosto</b>	Freq.	10	204	56	0	3	6	279
	%	3,6	73,1	20,1	0	1,1	2,2	100
<b>Foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre suas atitudes e comportamentos no trabalho</b>	Freq.	12	205	47	6	2	7	279
	%	4,3	73,5	16,8	2,2	0,7	2,5	100
<b>Foi submetido a excessivas provocações e sarcasmos</b>	Freq.	10	207	48	6	3	5	279
	%	3,6	74,2	17,2	2,2	1,1	1,8	100
<b>Foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre sua vida privada</b>	Freq.	12	232	25	2	4	4	279
	%	4,3	83,2	9	0,7	1,4	1,4	100
<b>Recebeu dicas de outros de que deveria pedir demissão ou largar o trabalho</b>	Freq.	8	233	24	9	2	3	279
	%	2,9	83,5	8,6	3,2	0,7	1,1	100

Fonte: dados primários



Foram identificadas outras situações, como: “Comentários sobre suas atitudes e comportamentos no trabalho” com 3,2% de vítimas; “Foi submetido a excessivas provocações e sacarmos”, com ocorrência de 2,9%. Nas agressões verbais, sarcasmos, zombarias e cinismos, há também certo jogo, pois conforme afirma Hirigoyen (2006), para o agressor existe o prazer da polêmica, de levar a vítima a opor-se. A situação “Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram brincadeiras de mau gosto”, constatada como vivida ou vivenciada por 3,3% dos pesquisados, é uma estratégia recorrente no âmbito do trabalho, pois, ao identificarem a “brincadeira” (violência), terceiros podem ser coagidos a participarem por medo de ser a próxima vítima ou também por diversão ou perversão. Mesmo os sarcasmos e zombarias dirigidos aos alvos serem ofensivos, são muitas vezes aceitos por terceiros que estão em torno, que riem das vítimas e se tornam cúmplices (HIRIGOYEN, 2006). A situação “Recebeu dicas de outros que deveria pedir demissão ou largar o emprego”, foi identificada como recorrente por 1,8% dos pesquisados na instituição. Tal situação é um dos objetivos do assédio moral: fazer com que a vítima abandone o seu local de trabalho. Entretanto, nesta situação em específico, o agressor deixa bem claro qual seu objetivo final. Ressalta-se, segundo Hirigoyen (2006), que o assédio moral no âmbito do serviço público é mais duradouro, pois, a rigor, os indivíduos são protegidos e não podem ser demitidos exceto por um delito grave.

Estratégias de agressões características da categoria atentado contra a dignidade foram identificadas também no discurso de alguns entrevistados. Ao iniciar a entrevista com a Entrevistada 2, as suas primeiras palavras foram “*Falar em assédio, meu chefe botou um gravador lá na sala dele. Outro dia tinha uma caneta, aquelas que filmam tudo*”. A identificação deste primeiro equipamento, o gravador, ocorreu quando uma das estagiárias escutou um barulho do gravador quando a fita estava sendo rebobinada, ao questionar o superior (agressor), ele respondeu “*é, para gravar a voz de vocês*”. Não necessariamente a utilização deste equipamento seria para gravar as conversas naquele setor, mas poderia ser para gravar palestras e demais. Porém, quando o chefe saiu da sala, a entrevistada foi verificar o que ele tinha gravado, e não constatou nada, pois as pilhas estavam fracas. Entretanto no dia seguinte, quando a estagiária viu o seu superior chegar, ela desabou em chorar copiosamente, segundo palavras da entrevistada. Posteriormente, o agressor escreveu uma crônica e entregou para as estagiárias.

*A crônica era o culto do canalha. Ai o canalha era ele, as gralhas as estagiárias e eu era o demônio. Que ai ele disse que o canalha estava muito decepcionado porque tinha grande estima pelas gralhas, que ele ficou todo preocupado quando uma delas estava chorando, disse para ela ir para casa. E no fundo ele se sentia traído porque só pelo fato de ele tentar gravar, mas não conseguiu porque esqueceu de colocar a pilha no gravador. E mesmo assim não satisfeito sob a influência do demônio, foram na sala dele procurar o gravador, só que esqueceram que na sala dele tinha uma caneta, dessa que se compra pela internet que filma tudo (E2).*

O discurso deixa bem claro a perversidade e a ironia do chefe do setor, que “sutilmente” criou uma crônica com objetivo de amedrontar as estagiárias. Contudo, a perversão deste superior não chega a situações tão “sutis” como histórias criadas, mas a insinuações desdenhosas e palavras de baixo calão para desqualificar o trabalho de outro, como mencionado pela entrevistada “*No outro dia eu tava lá trabalhando ai ele chegou “que tas ai fazendo esses teus relatóriozinhos de coco”. Assim nessa forma sutil”*. Apesar da agressividade gratuita, a entrevistada não responde com o agressor, simplesmente o ignora, pois segunda ela “*a outra pessoa que trabalha lá bate de frente com ele, se desgasta muito e não chega a lugar nenhum. Mas quanto bate de frente com ele, mas ele gosta. Então quando as pessoas bateram e brigaram muito com ele, ou ele engrossa a voz e ganha no grito”*. O descontrole emocional, a falta de autorreflexão e perspectiva, levam o perpetrador a ter ações e comportamentos agressivos (ZAPF; EINARSEN, 2003). Essas agressões não são somente com a entrevistada conforme exposto, outra situação ocorrida foi quando uma das estagiárias questionou algum aspecto técnico de um trabalho, pois ela estava com dúvida. Entretanto apesar da resposta do superior ela continuou com dúvida.

*Estagiária é para perguntar. Ela está ali para aprender. E ela não ficou satisfeita com a resposta dele, ai ela soltou a infeliz frase, coitado, ela ainda estava cursando o curso: “a noite eu vou perguntar para meu professor”. Bah! Meu deus. Aquilo, ela disse assim “o que eu fiz??”. Eu disse “o que tu disse foi pior que dá um chute no*

*saco dele*". "Tu deu um chute no ego. Tu questionou aquilo" (E2).

No decorrer desta situação a entrevistada afirmou que ouviu ele bater com força na mesa, que da sala dela foi possível escutar, e também viu a estagiária saindo da sala chorando. Ou seja, ao ser questionado sobre a resposta dada à dúvida da estagiária, o superior teve seu ego ferido e extravasou de maneira violenta, possivelmente em sua mesa. A entrevistada foi alvo de constantes intimidações e ameaças devido ao fator de estar em estágio probatório, conforme pode ser identificado pelo discurso "*um dia ele chegou 'ó criatura, não esquece que estás em estágio probatório*". Em outra situação, quando a entrevistada conversava com um colega sobre as ações e programas que aquele setor deveria desenvolver, o seu superior ouviu de sua sala e levou a conversa como uma ofensa pessoal e falou com o dedo apontado para a entrevistada "*eu vou te dizer uma coisa, tu tá em estágio probatório né?*". As constantes ameaças deixam a vítima insegura e temerosa no desempenho das suas atividades e nas suas ações dentro do ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2006), pois, a rigor, quem fará suas avaliações será o próprio agressor.

As subcategorias de análise identificadas no discurso do Entrevistado 2 são predominantemente as seguintes: "foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho", "foi submetido a excessivas provocações e sarcasmos" e, "foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre suas atitudes e comportamentos no trabalho".

Dentre as situações descritas pela Entrevistada 3, algumas estão inseridas na categoria atentado contra a dignidade. Uma das situações foi a elaboração de um documento por parte de uma colega docente, relatando que era difícil de conviver com a entrevistada. Entretanto, pelas suas palavras: "*mas eu nem convivia com ela, com essa pessoa. [...] eu não dividia com ela nem sala de aula, nem estágio, até dividi coisas, mas enfim, não tinha uma relação, porque ela fazia um trabalho em outro lugar*". A docente em questão, que elaborou este documento, já havia incentivado alunos para criação de um abaixo assinado contra a entrevistada, questão essa já explicitada anteriormente. Uma das duas professoras, que foram as principais agressoras em diversas situações e momentos com a entrevista, fez uma ligação para a entrevistada: "*foi que uma delas deixou uma gravação na minha, uma mensagem na minha secretária eletrônica dizendo: Temos que discutir a sua saída do departamento e quem sabe da Universidade*". Esta ligação ocorreu anteriormente ao abaixo assinado incentivado pela docente agressora,

que por um ato consciente realizou a ligação como uma ação de intimidação que tem um objetivo único: a saída da entrevistada. As ações e comportamentos hostis geralmente iniciam-se de forma sutil, o que as torna difíceis de serem identificadas, posteriormente passam a ser explícitas e visíveis de identificação e compreensão (EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2003; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; HIROGYEN, 2006; 2008), neste caso, há a constatação deliberada do agressor em “sugerir” que o alvo saia do setor ou da própria instituição.

A violência maior ocorreu após uma sindicância, que não constatou a ocorrência do assédio moral, entretanto, a realização da transferência da entrevistada para outro local era uma ação mais fácil de ser tomada, e preferencial. O processo que se deu em relação à transferência da entrevistada foi a que significou a sua desmoralização no âmbito da instituição.

*Porque ao invés de, por exemplo, um Diretor, um Pró Reitor de ensino, fazer contato, conversar comigo, ver quais são os Departamentos que poderia fazer um contato “Vocês estão precisando de Professor?” “Sim” “Vou mandar uma Professora conversar com você”. Não, sabe o que eles fizeram? Eles mandavam aquela documento inteiro antes. Vê se vocês querem essa Professora aí. Que que você acha que aconteceu? Nenhum Departamento me aceitou. Nenhum Departamento me aceitou, faltando Professor. E a Rectoria não foi capaz de dizer assim “Mas não quero saber, você não ganha o Professor Substituto, porque essa Professora vai dar aula no lugar tal, nós temos Professores disponíveis”. Não fez isso. Isso se chama assim: Uma tentativa de desmoralização global por uma razão aí de caráter político (E3).*

O “erro” cometido pela Diretoria de Recursos Humanos da UFSC ao enviar um documento que relatava a questão da sindicância, que não chegou a comprovar as alegações negativas feitas em relação a entrevistada, bem como as acusações feitas pela mesma sobre o assédio que sofreu de determinadas docentes, é uma questão extremamente grave. Em seu discurso, a entrevistada mencionou o aspecto político, pois segundo ela, em função de na época ter apoiado um candidato que

perdeu as eleições de Reitor, e as suas agressoras apoiaram o vencedor, elas teriam utilizado de seus contatos para prejudicá-la ainda mais. O fato é que nada foi provado sobre as alegações que fizeram da entrevistada, ou seja, o envio do documento foi um ato calculado com objetivo de expor negativamente e desqualificar a vítima. No discurso exposto, fica visível a intenção do ato, todavia, Hirigoyen (2006) coloca que se a violência sutil (chantagens, ameaças veladas, intimidações) são acrescentadas de violências reais, é por uma “derrapagem” do jogo perverso, pois o perpetrador perverso prefere aniquilar o alvo indiretamente, ou ainda, levar a vítima ao “seu fim”. As ocorrências remetem à presença de um assédio organizacional, que segundo Gosdal et al. (2009) é promovido “por meio de seus prepostos, gestores ou equipes de trabalho” com objetivo de prejudicar, humilhar e/ou excluir o outro.

As subcategorias identificadas no discurso da Entrevistada 3 na categoria atentado contra a dignidade, foram: “foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho”, “espalharam boatos ou rumores sobre você”, “recebeu dicas de outros de que deveria pedir demissão ou largar o trabalho” e “foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre suas atitudes e comportamentos no trabalho”.

A desqualificação, os rumores, as falsas alegações, eram estratégias do agressor para que tantos os alunos quanto docentes desacreditassem no Entrevistado 4. Pois, o agressor era uma figura importante e conhecida no departamento, “*logo as alegações dele devem ser verdades*”. Este, possivelmente, foi o pensamento de muitos alunos e colegas de trabalho. Mas, o agressor não ficou apenas nas difamações e sanções à produção literária da vítima, ainda utilizou de seus contatos no conselho regional da profissão para processá-lo a todo momento. Quando questionado se sofreu ameaças, o entrevistado respondeu:

*Eu fui ameaçado pelo conselho regional a toda hora, na forma de processo. Que forma mais violenta de ameaça que essa? E eu tinha certeza que era o cara, que estava controlando o conselho regional e lá partiu esses processos, ofensa a isso, ofensa aquilo, ao artigo tal. Quando era por mera opinião, por artigos de opinião. Nem publicado aqui era os artigos devido a censura deles (E4).*

A vítima era processada por exercer opinião, criticar modelos, expor assuntos importantes sobre saúde pública. O perpetrador muitas vezes utilizou de sua rede de contatos para prejudicar e ameaçar o alvo, dificultando a sua identificação, uma vez que na frente do alvo ele é gentil e educado, mas por trás manipula e induz outros contra a vítima (SALIN, 2003b, VARTIA, 2003). Portanto, fica evidenciado no discurso do Entrevistado 4 a presença de duas subcategorias de análise, a saber: “espalharam boatos ou rumores sobre você” e “foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre suas atitudes e comportamentos no trabalho”.

Nas questões relacionadas ao assédio moral quando há um desequilíbrio de poder, principalmente hierárquico, o superior investido de poder não vê limites na utilização do mesmo para agredir e prejudicar seu alvo (EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2003; EINARSEN, 2005; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; SHATZMAM, et al. 2009).

*Qualquer professor, por exemplo, acha que pode chegar e mandar na gente, dar bronca, exigir, sabe. Ignoram a gente assim como um profissional né, então o professor chega dando bronca, o professor chega exigindo coisas que não tem nada a ver, achando que a gente tem que estar ali para servi-lo a qualquer momento em qualquer situação. Não importa qual é o horário. [...] Isso no dia a dia cria diversas situações que assim, as pessoas passarem por cima de você, sabe. Te colocarem numa situação servil, e as vezes até colegas de trabalho são colocadas assim em relação a mim por causa disso. O professor vai lá, cobra e ele vem cobrar de mim sabe, coisas desse tipo assim. Criando um certo atrito (E5).*

Não somente as agressões partem de superiores hierárquicos, mas também de docentes que influenciam outros, cobrando atividades e, assim, criando um atrito conforme explanado no discurso do entrevistado. Portanto, o alvo é desacreditado diante dos colegas, subordinados ou superiores, situação característica de assédio moral mencionada por Hirigoyen (2006). Identifica-se neste caso a presença a

humilhação ou ridicularização da vítima em relação ao seu trabalho, subcategoria que remete a atentado contra a dignidade. Verifica-se também no discurso do entrevistado a discriminação entre docente e técnico-administrativo, além também da classificação de assédio moral misto (superior hierárquico e colegas).

Difamações e insinuações desdenhosas para desqualificar a Entrevistada 6 são constantes em seu ambiente de trabalho. Ao iniciar suas atividades no setor, onde identificou diversas irregularidades, frutos do não cumprimento de atividades dos docentes e coordenador, conseguiu para si alguns desafetos. Dentre uma das constatações estava a não disponibilização de notas dos alunos de disciplinas de quase dois anos atrás. Ao entrar em contato com a antiga coordenadora do programa, a mesma respondeu algumas vezes que já havia atribuído a nota. Entretanto este era um fato não real. Neste caso, a ex-coordenadora entrou em contato com o analista de sistema, que entrou no sistema de notas, alterou e inseriu as notas. Ela não informou em nenhum momento à entrevistada, em contrapartida, ela encaminhou e-mail para a vítima e para bolsista, com cópia para o coordenador, insinuando que elas não sabiam utilizar o sistema de notas e se elas quisessem mais explicações poderiam solicitar auxílio ao analista, pois as notas “já estavam” no sistema há quase um ano.

*E na realidade ela escreveu um e-mail que causou uma situação de desconfiança do Coordenador com a gente, e eu havia acabado de entrar e também ela debochou de que a gente não saberia usar o sistema assim, de forma mais simples para não dizer outra coisa, além de ter insinuado que a gente tava cobrando coisa dela que já tava feita há muito tempo (E6).*

A comprovação da irregularidade por parte da vítima ocorreu, pois a mesma tinha imprimido alguns relatórios das notas em dias anteriores, os quais serviram de base para comprovar para o coordenador que houve uma invasão no sistema. Logo, ao entrar em contato com um analista da Pró-Reitoria, ele informou que a ex-coordenadora ligou para ele, e o coagiu a colocar as notas, assim, confirmando que ela não havia feito à atividade. Ou seja, a ex-coordenadora de maneira perversa utilizou-se de insinuações desdenhosas para desqualificar a funcionária, desacreditando-a perante os colegas e superiores. Para Hirigoyen (2006, p. 136) “o perverso tenta

levar sua vítima a agir contra ele para denunciá-la a seguir como “má”. O que importa é que a vítima pareça responsável pelo que acontece. [...]. Induzir o outro ao erro permite criticá-lo e rebaixá-lo, [...] dá-lhe uma imagem negativa de si mesmo”.

Em se tratando de insinuações, o atual coordenador do programa é constante em desqualificar tanto a entrevistada quanto outros funcionários que trabalham no mesmo ambiente – “[...] *não é só comigo, nem só com bolsista, porque ele fez com bolsista, fez com a revisora, fez comigo, fez com bolsistas passadas tanto que uma pediu demissão e nem vem até aqui, que reclamaram que inclusive ele mandou e-mails grosseiros pra elas*”. Os sinais de hostilidade podem não aparecer nos momentos de explosão, de raiva ou de crise. Eles estão permanentemente presentes, em pequenos toques, todos os dias ou muitas vezes por semana, durante meses ou até anos (HIRIGOYEN, 2006). Dentre outra situação mencionada pela entrevistada, durante um processo de escolha de bolsistas a qual ela participou, o agressor fez insinuações e dirigiu gestos de desprezo a uma das candidatas a bolsista.

*[...] estava aqui e aí uma das bolsistas ela começou a contar que ela tinha trabalhado num tele atendimento, como se fosse Brasiltelecom, um 102, essas coisas assim, e ela começou a contar que a ideia dela não era continuar lá, e que ela começou a juntar dinheiro porque ela não tava passando numa Universidade Pública. E ela tava contando com orgulho que durante 3 anos ela conseguiu trabalhar, que ela subiu de cargo, foi pra supervisão e que ela conseguiu pagar a Universidade dela, que ela tava na 6ª fase. Naquela mesma hora ele virou pra ela e falou assim “Quer dizer então”, rindo com sorriso sarcástico na cara, dizendo assim “quer dizer então que se eu ligar pra cá te xingando, eu vou ligar pra cá te xingando, falando um monte de besteira”, pra não dizer um termo chulo que ele falou, te mandando praquele lugar, ele falou isso pra ela, “aí tu vai atender e dizer assim: muito obrigada pela sua ligação, foi um prazer atendelo e vai ficar bem tranquila, é isso que tu vai fazer?”. Na mesma hora a menina ficou, engoliu aquilo que ele falou, ela ficou vermelha, ficou completamente sem graça até porque ela tava numa entrevista de seleção e falou assim “Bom*



*Professor, não é que eu vá convir com ofensas”, ela foi extremamente educada, “mas eu vou tratar as pessoas com respeito”, ou seja, na mesma hora ela deu uma resposta pra grosseria dele e ele não percebeu e ele continuou a fazer a grosseria, com a brincadeira (E6).*

O discurso apresentado pela entrevistada demonstra o caráter sórdido do agressor e a tentativa de menosprezar o trabalho alheio ao fazer chacotas e desprezar o trabalho da candidata a bolsista. Segundo Hirigoyen (2006) alguns sinais de hostilidades não são expressos em tons de agressivo, mas em um tom sutil, de quem profere uma verdade ou uma evidência, a agressão, portanto, é destilada em pequenas doses quando há testemunhas. A perversão é geral, não tendo um alvo em preferencial, salvo os alunos, pois para estes, o coordenador é uma figura atenciosa e prestativa, ao contrário do que demonstra para os funcionários. Ou seja, o agressor não intercede pela vítima, sabendo da situação como, por exemplo, das ausências no setor devido às capacitações, ele ao invés de expor o motivo aos alunos, faz o contrário, cria mais dúvidas e relata que “vai resolver” como se o ocorrido fosse alguma irregularidade.

*Porque o que acontece aqui é o seguinte, que pela ausência dele quando está, cobra o que não faz e não te protege, então faz o tempo todo uma situação que é como se você fosse vilão da história o tempo todo, em todas as situações, sabe? Tanto frente aos alunos, como frente aos professores, em relação ao Programa. E como estou há pouco tempo aqui, não tem como mudar isso claramente, chegar ir na reunião e colocar “olha gente a situação é essa, essa e aquela” (E6).*

Ressalta-se que a vítima além de encaminhar mensagens para os e-mails dos alunos e docentes, coloca avisos na porta do programa informando o motivo da sua “ausência” no setor devido às capacitações. Uma das docentes do programa (chefe de departamento), já mencionada em outras situações, fez diversas ironias com os alunos e se tornou um problema maior. Em um feriado ligou para a vítima solicitando uma planilha com dados dos alunos do processo seletivo, o qual era de sua responsabilidade e não havia feito, e a acusou de não ter enviado.

*Ela percebeu que ela não tinha feito uma coisa que ela havia prometido aos Professores, então ela me ligou desesperada que tinha uma tabela pra fazer e que eu não tinha mandado e tal, respondi “Professora eu mandei Professora, veja com calma, essa tabela tem várias abas, tem cinco abas” e ela continuou “É porque eu não estou vendo”, enfim, daí pra baixo, me xingou, criticou. “Professora, então deixa que eu faço, eu vou filtrar os dados e lhe mando de volta que a Professora vai perceber que está na tabela, só que está completo, e essa tabela eu enviei pra ajudar a Comissão a fazer o Relatório”, a tabela quem faz é a Comissão e o Relatório será feito daqui a 3 semanas. [...] Enfim, eu sei que eu fiquei 3 horas trabalhando no feriado e quando ela me perguntou se eu estaria na quarta-feira de manhã eu falei “Professora, estou na capacitação, porque a capacitação que é segunda e quarta”, aí ela falou “É, porque assim não da, eu não aguento mais, porque esse processo foi extremamente complicado, você nunca está lá, você está sempre em capacitação”. [...] Eu posso comprovar, por meio de vários e-mails que eu trabalhei junto com a Comissão, auxiliando a comissão, porque eu não faço parte da Comissão, ne? Eu tenho como comprovar esses e-mails que foram inclusive mandados de madrugada pros alunos, eu tenho mais de 200 e-mails de comunicação com alunos e com Professores, com relação à Comissão (E6).*

É visível a perversão em diminuir e menosprezar a vítima, de modo que mesmo fora do horário de trabalho solicita uma atividade que a vítima não identificava como suas. Além das insinuações de que a vítima não trabalhava, pois estava sempre em capacitação, referindo-se como se a capacitação fosse uma fuga do trabalho, a agressora proferiu uma série de insinuações desdenhosas.

*Eu poderia processar pelo o que eu quisesse, porque foi assim o cúmulo, sabe? Só faltou me chamar de vagabunda no telefone, no sentido de não fazer as coisas, só faltou isso, só faltou. Que*

*foi assim que eu senti a ligação, e que eu percebi. [...] Fiquei bem chateada, chorei um monte o dia inteiro, fiquei com raiva, queria ir embora daqui, porque essas situações se repetem de mais aqui. São, não posso dizer diárias porque eles são extremamente ausentes, porque se não seriam diárias (E6).*

Os comportamentos e atitudes hostis “recebidos” por esta vítima conforme já exposto nesta e em outras seções não se resumem apenas a um indivíduo, e sim a um conjunto de indivíduos que “compartilham” das mesmas estratégias de assédio moral. As constantes difamações, insinuações e atribuições de tarefas não relacionados a função da vítima, podem provocar um alto desestímulo do trabalho ali efetuado (EINARSEN, 2005; HIRIGOYEN, 2008), contudo neste caso, o alvo não fez a denúncia devido ao medo de um corporativismo institucional e por estar em estágio probatório.

Constata-se, portanto, algumas subcategorias presentes no discurso da entrevistada: “foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho”, “espalharam boatos ou rumores sobre você”, “pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram brincadeiras de mau gosto”, “foi submetido a excessivas provocações e sarcasmos”, “foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre suas atitudes e comportamentos no trabalho”.

Um das situações “comuns” para os servidores docentes ou técnico-administrativos que estão em estágio probatório é a ameaça. Ameaça verbal no sentido de intimidar a vítima, pois ela está em estágio probatório e terá que ser avaliada pelo agressor ou colega dele. Tal ameaça ocorreu como o Entrevistado 7 por um diretor de centro de ensino na instituição. A vítima ministrava uma disciplina nas sextas-feiras, que usualmente tem diversos feriados no primeiro semestre. Foi realizado um evento de recepção aos calouros que ocorreria em uma determinada sexta-feira.

*Eu escrevi pro coordenador do centro e “oh, tudo bem. Louvável. Mas não faça sexta-feira.” O cara mandou um e-mail, um ofício com cópia pra mim, pra comissão de estágio probatório, claro, sempre na forma de ameaçar o professor, metendo o pau e concluindo “se este professor quiser continuar na ilha da magia...” (E7).*

Apesar da ameaça do diretor do centro, este caso não teve continuidade, pois, na época a pessoa responsável pela comissão de estágio probatório ameaçou processar o diretor e mandá-lo ao Ministério Público (MP) por incentivar o trote universitário. A atitude do diretor do centro não teve maiores repercussões, porém, ressalta-se que seu comportamento em ameaçar o outro foi pelo menos recriminado pelo responsável da comissão de estágio probatório. É identificado a presença de duas subcategorias de análise no discurso do entrevistado: “foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho” e, “foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre suas atitudes e comportamentos no trabalho”.

Algumas subcategorias identificadas são recorrentes nos discursos dos entrevistados que contaram situações vivenciadas e/ou vividas relacionadas à categoria atentado contra a dignidade. As subcategorias recorrentes foram: “foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho”, identificada pelos Entrevistados 2, 3, 5, 6 e 7, identificada por 3,9% dos respondentes do questionário; “espalharam boatos ou rumores sobre você” constatada nos Entrevistados 3, 4 e 6, e também por 7,9% dos pesquisados; identificadas no discurso dos Entrevistados 2 e 6 está a subcategoria “foi submetido a excessivas provocações e sarcasmos” e; a subcategoria identificada pelos Entrevistados 2, 3, 4, 6, e 7 foi “foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre suas atitudes e comportamentos no trabalho”. A segunda subcategoria de maior índice no questionário aplicado com 3,9% foi “foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre a vítima (hábitos e origens)”, não identificada entre os entrevistados.

#### 5.3.1.4 Violência verbal, física ou sexual

Ameaças de violência física, empurrões, gritos injuriosos, assédio sexual, assédio que extrapola o ambiente organizacional com telefonemas noturnos ou cartas anônimas, são situações presentes nesta categoria (HIRIGOYEN, 2006). Estes tipos de violência surgem quando o assédio já está bem declarado e é visível. Verifica-se na tabela a seguir a apresentação simplificada da frequência de ocorrência das situações classificadas nesta categoria.

Tabela 13: Frequência da Categoria: Violência Verbal, Física ou Sexual

	Frequência	Porcentagem (%)
Sem resposta	81	3,6%
Nunca	1897	85,0%
De vez em quando	198	8,9%
Mensalmente	24	1,1%
Semanalmente	16	0,7%
Diariamente	16	0,7%
<b>TOTAL</b>	<b>2232</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários

As agressões provenientes desta categoria são consideradas extremas, se comparadas às demais, e podem ter consequências severas para os agressores, como a sua exoneração, além de processos judiciais. Constata-se, portanto, que 1,4% vivenciam ou vivenciaram, semanalmente ou diariamente, pelo menos uma das 8 situações de assédio moral presentes nesta categoria, ou seja, 1,4% são caracterizados como vítimas de assédio moral no trabalho por meio de violência verbal, física e/ou sexual.

Ao analisar as situações individualmente, identificou-se que a principal violência é a agressividade (ou raiva) gratuita, sofrida por 3,9% dos participantes. Em sequência tem-se com 2,2% “Gritaram com você frequentemente”, e com 1,8% “Foi ameaçado com ligações telefônicas, cartas, e-mail ou outras formas”. Percebe-se que essas situações não apresentam um caráter sutil como encontrado em outras categorias explanadas anteriormente, o que pode favorecer a identificação do assédio (HIRIGOYEN, 2006). Outras situações como: “Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como apontar o dedo, invasão de seu espaço pessoal, empurrões, bloqueio de seu caminho”, foi identificada recorrente por 1,4% dos pesquisados; “Foi ameaçado de violência ou abuso físico ou foi alvo de violência real”, teve ocorrência de 1,1%. Para melhor apreciação das situações desta categoria, elaborou-se uma tabela, a seguir, com a descrição da frequência de cada situação disponibilizada no questionário aplicado.

Tabela 14: Frequência das situações da categoria: Violência Verbal, Física ou Sexual

Situações		Sem resposta	Nunca	De vez em quando	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente	Total
<b>Foi alvo de agressividade (ou raiva) gratuita</b>	Freq.	9	185	66	8	7	4	279
	%	3,2	66,3	23,7	2,9	2,5	1,4	100
<b>Gritaram com você frequentemente</b>	Freq.	11	213	43	6	4	2	279
	%	3,9	76,3	15,4	2,2	1,4	0,7	100
<b>Foi ameaçado com ligações telefônicas, cartas, e-mail ou outras formas</b>	Freq.	10	239	25	0	3	2	279
	%	3,6	85,7	9	0	1,1	0,7	100
<b>Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como apontar o dedo, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloqueio de seu caminho</b>	Freq.	8	228	33	6	2	2	279
	%	2,9	81,7	11,8	2,2	0,7	0,7	100
<b>Foi ameaçado de violência ou abuso físico ou foi alvo de violência real</b>	Freq.	10	256	9	1	0	3	279
	%	3,6	91,8	3,2	0,4	0	1,1	100
<b>Foi seguido na rua e/ou espionado diante de seu domicílio</b>	Freq.	12	263	3	0	0	1	279
	%	4,3	94,3	1,1	0	0	0,4	100
<b>Fizeram estragos em seus objetos pessoais (ex.: automóvel, mesa de trabalho)</b>	Freq.	11	248	16	3	0	1	279
	%	3,9	88,9	5,7	1,1	0	0,4	100
<b>Foi assediado ou agredido sexualmente (gestos ou propostas)</b>	Freq.	10	265	3	0	0	1	279
	%	3,6	95	1,1	0	0	0,4	100

Fonte: dados primários

As ações e comportamentos agressivos extrapolam o ambiente organizacional, podendo chegar a situações de perseguição em ruas e na própria residência (identificado 0,4% de vítimas na instituição). Não obstante, tem-se a degradação também dos objetos pessoais da vítima como: automóvel, computador, mesa de trabalho e demais, constatado por 0,4% dos pesquisados. Identificou-se que 0,4% dos pesquisados, um indivíduo, que afirmou ser vítima de assédio ou agressão sexual (gestos ou propostas). Freitas (2001) ressalta que é muito difícil não encontrar uma organização na qual não tenha ocorrido pelo menos uma situação de assédio sexual, da mesma forma, o tratamento utilizado pela organização dificilmente não será o desligamento da vítima, ainda que “espontâneo”.

Conforme mencionado anteriormente às estratégias de agressões desta categoria são mais visíveis que as demais, e a princípio podem ocorrer de forma menos frequente (HIRIGOYEN, 2008). O Entrevistado 5 trabalha em um setor que faz manutenção em equipamentos em determinado centro, sendo ele um dos responsáveis pela organização deste serviço em um curso. Um docente apareceu com um problema de equipamento que precisava de uma peça.

*Só que é o seguinte, ele não chegou aqui e perguntou isso. Ele chegou e falou assim “é aqui que tem uma placa mãe?!” e foi abrindo armário, foi procurando, “é essa aqui?!”, eu disse “espera, espera, calma. Não é bem assim gente, devagar. Não pode chegar e entrando assim”. Olha, para você ter uma ideia naquele dia eu fui até ameaçado fisicamente. O cara veio dar de dedo na minha cara, “VOCÊ NÃO FALA ASSIM COMIGO!!!!” que não sei o que (E5).*

Ao tentar conversar com seu superior imediato sobre a situação, o mesmo não levou em conta essa agressão. Houve uma discussão sobre o assunto, mas nenhuma ação do superior. Ou seja, teve um protecionismo em “solidariedade” a um colega docente. Prática esta muito comum no ambiente da instituição, geralmente, os seus se protegem, pois, em um próximo momento o chefe de departamento ou coordenador de curso pode ser o acusado e, neste caso, ele poderá ajudá-lo em outra situação. Há, portanto, uma “política de boa vizinhança” principalmente entre aqueles de mesmo cargo, ou seja, um corporativismo entre docentes.

A comunicação aos gritos é uma das situações inseridas nesta categoria e foi identificada em alguns momentos pela Entrevistada 6.

Uma das situações se refere a uma mesma docente, já mencionada anteriormente em outras seções. A vítima, Entrevistada 6, informou a esta docente alguns procedimentos sobre a entrega da dissertação em seu formato final. O orientando desta docente encaminhou a dissertação por SEDEX para ela, porém esqueceu de enviar um documento que era necessário entregar a Biblioteca Universitária. A docente ao ajudar seu orientando foi até a Biblioteca dar prosseguimento ao processo, todavia devido à falta deste documento não conseguiu realizar o procedimento.

*Ela voltou aqui, eu perguntei se tinha dado tudo certo e ela entrou gritando comigo, perguntando se eu não tinha tido treinamento, porque como é que poderia um Programa desse não da conta dessas coisas do Programa, enfim, e daí pra baixo né, não vou nem entrar em detalhes. [...] E saiu batendo a porta (E6).*

Outra situação ocorreu de forma similar, pelo menos no que tange a agressão em si. Em uma área próxima estava ocorrendo obras e/ou reformas, logo, havia barulho em sala de aula, o que impossibilitava tanto a concentração da docente quanto dos alunos. Uma das medidas que estava sendo adotada era ir para outra sala em outro prédio, contudo, algumas vezes não havia disponibilidade de sala. A docente entrou no setor da vítima e abriu a porta esbravejando e “*dizendo que ela não aguentava mais dar aula nesse prédio que era ensurdecedor, que eu fosse falar com o pedreiro porque ela não ia dar aula enquanto eu não fosse falar com o pedreiro da obra pra ele parar de fazer a obra*”. Uma situação não justifica a outra. O barulho e as obras que estavam ocorrendo perto da sala de aula não justificava o comportamento hostil do agressor. Existe, portanto, uma discriminação entre a classe de docente e técnico, onde ocorre o abuso de poder por parte do agressor docente.

Verifica-se a presença de duas subcategorias vivenciadas e/ou vividas pelos Entrevistados 5 e 6: “foi alvo de comportamentos intimidativos tais como apontar o dedo, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloqueio de seu caminho” e “foi alvo de agressividade (ou raiva) gratuita”. A agressividade ou raiva gratuita foi identificada por 3,9% dos pesquisados que responderam ao questionário como uma situação com frequência semanal ou diária. Já o Entrevistado 5 foi também “ameaçado de violência ou abuso físico ou foi alvo de violência real. Outras duas situações do questionário com maiores índices na



categoria violência verbal, física e sexual, foram “gritaram com você frequentemente” (2,2%) e “foi ameaçado com ligações telefônicas, cartas, e-mail ou outras formas” (1,8%), que não foram identificadas no discurso dos entrevistados. É importante salientar que formas mais explícitas de violência verbal, física ou sexual não foram identificadas pelos demais entrevistados. Entretanto, elas podem ocorrer em menor expressão.

### 5.3.1.5 Resumo das subcategorias

Para uma melhor visualização das subcategorias com maior frequência nas respostas obtidas por meio do questionário e das entrevistas, é apresentado o quadro a seguir.

<b>RESUMO DAS SUBCATEGORIAS COM MAIOR FREQUÊNCIA</b>
<b>Deterioração Proposital das Condições de Trabalho</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agiram de modo a impedir que obtenha promoção.</li> <li>- Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva.</li> <li>- Foi obrigado a realizar uma atividade abaixo do seu nível de competência.</li> <li>- Houve supervisão excessiva de seu trabalho.</li> <li>- Privaram-lhe do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador, e outros.</li> </ul>
<b>Isolamento e Recusa de Comunicação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ignoram sua presença.</li> <li>- Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados.</li> <li>- Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com você.</li> </ul>
<b>Atentado contra Dignidade</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espalharam boatos ou rumores sobre você.</li> <li>- Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho.</li> <li>- Foi submetido a excessivas provocações e sarcasmos.</li> <li>- Foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre a sua pessoa (seus hábitos, suas origens).</li> <li>- Foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre suas atitudes e comportamentos no trabalho.</li> </ul>
<b>Violência verbal, física ou sexual</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foi alvo de agressividade (ou raiva) gratuita.</li> <li>- Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como apontar o dedo, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloqueio de seu caminho.</li> <li>- Foi ameaçado com ligações telefônicas, cartas, e-mail ou outras formas.</li> <li>- Gritaram com você frequentemente.</li> </ul>

Quadro 11: Resumo das subcategorias com maior frequência

Fonte: dados primários

As situações supracitadas foram identificadas pelas respostas dos pesquisados no questionário aplicado e também pelo discurso dos entrevistados. As estratégias, subcategorias, destacadas, apesar de serem expostas de forma “isolada”, podem ocorrer concomitantes. Ressalta-se que a prática destes comportamentos, frequentes e repetitivos, pode provocar uma agressão mais intensa e rápida pelo perpetrador, com objetivo de humilhar e/ou fazer com que a vítima saia do local de trabalho.

### 5.3.1.6 Outras ações e comportamentos hostis

Além de uma lista de 38 situações de ações e comportamentos hostis presentes no questionário aplicado, os pesquisados responderam a uma questão sobre a identificação de outras situações presentes no seu ambiente de trabalho. A tabela a seguir apresenta uma descrição do número de respondentes desta questão.

Tabela 15: Outras ações e comportamentos hostis

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Sem resposta	57	20,4
Não	155	55,6
Sim	67	24,0
<b>TOTAL</b>	<b>279</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários

Cerca de 55,6% dos pesquisados afirmaram não ter identificado outras situações diferentes às destacadas no questionário, já 24% afirmaram que identificaram. Contudo, algumas das questões mencionadas são similares às descritas no instrumento de coleta de dados. Questionou-se aos participantes se os mesmos identificam outras situações de assédio moral presentes no âmbito do trabalho e, caso a resposta seja afirmativa, quais foram estas situações. As respostas desta questão foram extensas, assim, serão citadas apenas algumas situações expostas pelos respondentes.

*Emperrar processos administrativos, sem a devida conversa sobre os motivos (P19).*

*As pessoas burlam as leis, e acobertam uns aos outros, ou seja, se você quiser corrigir algo ou*

*algum procedimento incorreto isso é encarado de forma pessoal, como se a correção fosse contra o as pessoas e não a favor de um melhor serviço (P56).*

*Colegas obrigam à sobrecarga de trabalho dos outros colegas, votando “democraticamente” (P81).*

*Assédio político (P119).*

*Pelo fato de estar na casa a menos de um ano, tenho a sensação de que alguns colegas falam comigo como se a opinião ou sugestão deles deve, obrigatoriamente, ser acatada (P109).*

*Sexual, poder de professores em relação a alunos (P174).*

*Criação de ambiente intimidativo que dificulta ou desaconselha a reclamar (P203).*

*Quando o chefe imediato se utiliza de expedientes burocráticos para vigiar, obrigar alguém a refazer tarefas em modelos arbitrários; faz uso de detalhes legalistas para cercear; centraliza informações vindas de cima para controlar e ter mais poder sobre os colegas de trabalho (P243).*

*Duvidar das posições, esclarecimentos apresentados pelo profissional, mesmo que isso não ocorra explicitamente (P261).*

*Professores substitutos são tratados com diferença, embora sejam repassadas disciplinas de grande importância para os cursos para tais professores (P263).*

*Pessoas externas à universidade desprezam o trabalho técnico-científico em função de os resultados entrarem em confronto com seus interesses pessoais financeiros, chegando a ofender e contando nesse caso com apoio de órgãos de imprensa, comprometidos com esses interesses econômicos nocivos (P265).*

*Não colocar decisões importantes em pauta de reuniões para resolver de forma coletiva e decidir por outras instâncias (P267).*

*A falta de responsabilidade da organização administrativa da UFSC que não percebe que num centro a mais de 10 anos mantém as mesmas pessoas nas chefias de forma irregular, umas inclusive se reelegendo de forma irregular, outras assumindo cargos concomitantes na UFSC (P270).*

*Retirada de documentos de processos administrativos, para prejudicar outros (P275).*

As situações mencionadas anteriormente são algumas das dezenas apresentadas pelos pesquisados. São situações, em sua maioria, que ocorreram e/ou ocorrem no ambiente da instituição e são comuns em outros lugares também. Há a manipulação de processos administrativos com intuito de prejudicar o alvo, ou até resguardar estes processos como forma de proteção de um colega. Bem como, o tratamento de forma desigual entre docentes efetivos, docentes substitutos e técnicos-administrativo. Evidencia-se na fala dos pesquisados acima, situações inseridas nas quatro categorias de análise de Hirigoyen (2006), que passam por situações de deterioração proposital das condições de trabalho, atentado contra dignidade, isolamento e recusa de comunicação e violência verbal, física ou sexual. Por fim, algumas situações podem ter ocorrido devido a problemas de gestão administrativa, que podem influenciar a ocorrência deste fenômeno no ambiente laboral.

Nas próximas seções serão expostas demais informações relacionadas ao assédio moral na instituição, repercussões, consequências, conhecimento de outras ocorrências, e demais.

### *5.3.2 A identificação da violência, sua direção e seus encaminhamentos pessoais e organizacionais*

Nas seções seguintes serão expostas informações a respeito da identificação de vitimização de assédio moral por parte dos pesquisados, quem (quais) foram os agressores (superiores, colegas, subordinados), qual gênero dos mesmos, quantas pessoas envolvidas nas agressões, se

comentou a situação para alguém, se prestou queixa, e por fim as consequências em nível individual e institucional.

### 5.3.2.1 Identificando a vitimização por assédio moral

Descrita a frequência das ações e comportamentos hostis e apresentado o discurso de algumas situações vividas e/ou vivenciadas pelos entrevistados, a questão seguinte no questionário online buscou, a partir da definição de assédio moral proposta por Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2003; 2005) verificar se o pesquisado identificava-se como vítima de assédio moral nos últimos 6 meses.

Tabela 16: Frequência das ações e comportamentos hostis

	Frequência	Porcentagem (%)
Sem resposta	16	5,7
Não. (Pular para a questão 22)	186	66,7
Sim, muito raramente	27	9,7
Sim, de vez em quando	34	12,2
Sim, várias vezes por semana	8	2,9
Sim, diariamente	8	2,9
<b>TOTAL</b>	<b>279</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários

Pelas informações apresentadas 77 indivíduos afirmam serem vítimas de assédio moral nos últimos 6 meses, o que corresponde a 27,6% dos pesquisados. Já a grande maioria, 66,7% (186) afirmam não serem vítimas. Tal porcentual pode não corresponder a real situação, pois por desconhecimento e pela sutileza das ações e comportamentos, os indivíduos o levam como situações normais do ambiente de trabalho (EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2003; 2005; EINARSEN, 2005; HIRIGOYEN, 2006; 2008; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Foi possível identificar no discurso de alguns entrevistados o tempo que dura ou durou as situações de assédio moral, bem como desde quando ele identificou essas situações. A Entrevistada 2 identificou ser alvo de ações e comportamentos hostis há aproximadamente 10 meses, sendo que as situações continuam a ocorrer. Já a Entrevistada 3, afirmou que há 7 anos ela era alvo de situações de assédio moral, no entanto, atualmente a ocorrência de situações hostis diminuiu. A Entrevistada 6, é vítima há 2 anos e 2 meses, período aproximado de sua entrada na instituição, ou seja, logo

ao entrar já foi alvo de violências. Pelo discurso desta entrevistada, a prática de assédio é muito alta com funcionários novos na instituição, onde a maioria reclama da falta de respeito de alguns docentes. Por fim, o Entrevistado 7 afirmou ser alvo há aproximadamente 4 anos e meio de situações hostis dentro do seu departamento. Os entrevistados com menor tempo de duração das situações são funcionários que estão a menos de 5 anos na instituição, já os demais entrevistados são vítimas há mais tempo. Os Entrevistados 1 e 7 afirmaram não serem vítimas de assédio moral, a primeira afirmou não sofrer situações constantes, apenas casos isolados, e o Entrevistado 7 apesar de sofrer situações frequentes afirmou não ser vítima nos últimos 6 meses.

Nas próximas seções serão apresentadas informações sobre as situações vividas e/ou vivenciadas pelos 77 respondentes que afirmaram ser vítimas de assédio moral nos últimos 6 meses na instituição. Portanto, trabalhou-se com os dados dos pesquisados que se perceberam como assediados com base nas respostas do questionário e nas entrevistas.

### 5.3.2.2 Identificando os agressores

As agressões, conforme já apresentada na discussão teórica, podem surgir de várias “direções”, horizontal (colegas), vertical ascendente (subordinados), vertical descendente (superior hierárquico), misto (HIRIGOYEN, 2006), e até de pessoas externas à organização. A tabela a seguir apresenta a origem destes comportamentos na pesquisa.

Tabela 17: Origem das ações e comportamentos hostis

	Frequência	Porcentagem (%) dos respondentes	Porcentagem (%) dos pesquisados
Sem resposta	3	3,9	1,1
Colegas	35	45,5	12,5
Chefias	34	44,2	12,2
Subordinados	2	2,6	0,7
Pessoas externas à organização	3	3,9	1,1
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100,0</b>	<b>27,6</b>

Fonte: dados primários

A literatura demonstra que a maior parte das agressões advém dos superiores hierárquicos, o que se diferencia nesta pesquisa (EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2003; 2005; HIRIGOYEN, 2006; 2008;

FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; VARTIA, 2003; SALIN, 2003b). As situações mais frequentes de assédio moral nesta pesquisa foram originadas por chefias (34) e colegas (35). A violência proveniente do superior hierárquico (vertical descendente) engloba a maioria dos casos de assédio (HIRIGOYEN, 2006), no Brasil alcança índices de 90% (BARRETO, 2005). Na literatura, conforme exposto anteriormente, a origem de assédio predominante é o vertical descendente (superior hierárquico), contudo, nos resultados identificados nesta pesquisa há um empate com assédio moral originado por colegas (horizontal). Tal situação pode ser justificada devido a disputas internas, uma vez que para alguns, a necessidade de obter poder e reconhecimento são fatores essenciais para sua “felicidade” no ambiente organizacional. Verifica-se que o assédio pode ocorrer de forma mista, de colegas e superiores, tal situação foi mencionada nos discursos dos pesquisados durante a explanação das situações vividas e/ou vivenciadas. Entretanto, nesta questão procurou identificar a origem do assédio tendo por base uma categoria de agressor.

Após a identificação da origem do assédio, parte-se para a verificação de qual gênero proporcionou os comportamentos negativos.

Tabela 18: Origem das ações e comportamentos hostis por gênero

	Frequência	Porcentagem (%) dos respondentes	Porcentagem (%) dos pesquisados
Sem resposta	1	1,3	0,4
Mulheres	18	23,4	6,5
Homens	32	41,6	11,5
Homens e Mulheres	26	33,8	9,3
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100,0</b>	<b>27,6</b>

Fonte: dados primários

Os comportamentos e ações hostis efetuados somente por homens tiveram índice de 41,6% dos respondentes que afirmaram serem vítimas de assédio moral. A origem de agressões efetuadas por mulheres atingiu 23,4% de resposta. De forma mista, homens e mulheres tiveram índice de 33,8%. As agressões podem não ter ocorrido a partir de uma pessoa apenas, mais de um conjunto. Por exemplo, inicialmente podem ter surgido de um superior hierárquico, e depois de algum tempo os próprios colegas por medo ou por perversão podem ter agredido a vítima também.

Para uma visualização entre a origem das ações e comportamentos hostis e a sua classificação por gênero foi elaborado um quadro, a seguir, que apresenta esta relação de dados.

		Origem das ações e comportamentos hostis por gênero				TOTAL
		Sem resposta	Homens	Homens e Mulheres	Mulheres	
Origem das ações e comportamentos hostis	Sem resposta	1	1	1	0	3
	Chefias	0	12	14	8	34
	Colegas	0	19	9	7	35
	Pessoas externas	0	0	1	2	3
	Subordinados	0	0	1	1	2
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>32</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>77</b>

Quadro 12: Relação entre origem do assédio e origem do assédio por gênero

Fonte: dados primários

Pode-se identificar no Quadro 12 que os agressores do sexo masculino são em sua maioria colegas de mesmo nível hierárquico (19) da vítima ou superior hierárquico (12). Já os agressores do sexo feminino, há similaridade da origem da violência entre superior hierárquico (8) e colegas de trabalho (7). Constata-se apenas dois casos em que o(s) agressor(s) é(são) subordinado(s) à vítima. Já para a visualização do número de envolvidos nas ações e comportamentos hostis, é apresentada a tabela a seguir.

Tabela 19: Número de envolvidos nos comportamentos hostis

	Frequência	Porcentagem (%) dos respondentes	Porcentagem (%) dos pesquisados
Sem resposta	1	1,3	0,4
1 pessoa	22	28,6	7,9
2 pessoas	23	29,9	8,2
3 pessoas	13	16,9	4,7
4 pessoas	9	11,7	3,2
5 pessoas ou mais	9	11,7	3,2
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100,0</b>	<b>27,6</b>

Fonte: dados primários



As vítimas que afirmaram serem alvos de assédio moral na pesquisa, em sua maioria, responderam que mais de um indivíduo estava/está envolvido na prática desta violência. Um percentual aproximado de 70% (dos 77 respondentes) são vítimas de mais de um indivíduo, o que correspondem a 19,4% do total de pesquisados (279). Em contrapartida, 22 respondentes afirmaram que apenas um indivíduo é o agressor. Nos discursos dos participantes notou-se que a maior parte é alvo de um grupo de indivíduos.

		Origem das ações e comportamentos hostis por gênero				TOTAL
		Sem resposta	Homens	Homens e Mulheres	Mulheres	
Número de envolvidos nos comportamentos hostis	Sem resposta	1	0	0	0	1
	1 pessoa	0	10	2	10	22
	2 pessoas	0	12	6	5	23
	3 pessoas	0	4	6	3	13
	4 pessoas	0	2	7	0	9
	5 pessoas ou mais	0	4	5	0	9
TOTAL		1	32	26	18	77

Quadro 13: Relação entre número de envolvidos e origem do assédio por gênero  
Fonte: dados primários

No Quadro 13 é possível identificar a frequência pelo cruzamento entre a origem das ações e comportamentos hostis por gênero e o número de envolvidos nos comportamentos hostis. As origens do assédio perpetuado somente pelo sexo masculino foram em sua maioria de múltiplos agressores (22), no entanto, agressões providas somente pelo sexo feminino ocorreram com maior frequência por apenas uma pessoa (10).

A Entrevistada 3, servidora docente, afirmou ter sido vítima de aproximadamente 4 colegas docentes, tanto homens quanto mulheres. A Entrevistada 2 e o Entrevistado 5 afirmam serem vítimas das chefias, um número aproximado de 2 indivíduos. Foram mencionados 3 agressores pela Entrevistada 6 e 5 ou mais pelo Entrevistado 4. Ou seja, todos os entrevistados foram vítimas de duas ou mais pessoas de ambos

os sexos, apenas a Entrevistada 3 foi vítima de colegas de trabalho (docentes), os demais afirmaram serem vítimas de chefias. Ressalta-se que num momento inicial as agressões podem ter sido cometidas por colegas ou chefias, no decorrer do processo pode ter sido estendida para outros níveis, assim aumentando o número de agressores.

### 5.3.2.3 Comentando a violência

Aos pesquisados foi questionado no questionário se as situações de assédio moral sofridas e descritas por eles foram comentadas com alguém, com quem e por quê. Dos 77 respondentes, 51 afirmaram que comentaram com alguém, 10 não comentaram e 16 não responderam a questão.

Tabela 20: Comentário da violência

	Frequência	Porcentagem (%) dos respondentes	Porcentagem (%) dos pesquisados
Sem resposta	16	20,8	5,7
Não	10	13,0	3,6
Sim	51	66,2	18,3
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100,0</b>	<b>27,6</b>

Fonte: dados primários

Hirigoyen (2006; 2008) relata que muitas vezes o não comentário da situação vividas e/ou vivenciada é justificada pela insegurança da vítima em se expor, tanto no ambiente de trabalho quanto na vida pessoal. Devido ao agressor ter seus aliados e contatos na organização, ele pode não ser punido pelos seus atos e comportamentos, além de utilizar de seu poder para punir novamente a vítima por ter lhe denunciado (SALIN, 2003b). Contudo, o constatado nesta pesquisa foi o contrário, maior parte dos pesquisados contaram a situação para alguém. Primeiramente, analisa-se a justificativa de dois pesquisados por não terem comentado a situação com alguém.

*Vergonha (P23).*

*Na UFSC a estrutura interna não permite confidencialidade dos processos, nem mesmo a ouvidoria possui graus de confidencialidade. Tudo acontece de forma integrada desde o chefe do Departamento até o Pró-Reitor. A*

*procuradoria geral não está voltada para a comunidade interna, mas para a instituição UFSC (P275).*

Tanto a vergonha quanto a insegurança e o medo são justificativas frequentes para o não comentário das situações vivenciadas no ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2006). Uma vez que a vítima ao passar por determinada situação sente-se impotente no que tange a coibição da prática hostil, de tal modo que envergonha-se em se expor e a outros. Ao remetermos a questão da vergonha por gênero, no caso do sexo masculino, a vergonha é ainda maior, pois, há a questão do machismo (HIRIGOYEN, 2006).

Como mencionado, 51 respondentes comentaram com alguém a situação. Assim, questionou-se com quem eles comentaram, conforme pode ser visualizado na tabela a seguir.

Tabela 21: Comentário da violência para alguém

	Frequência	Porcentagem (%) dos respondentes	Porcentagem (%) dos pesquisados
Sem resposta	1	2,0	0,4
amigo(s)	3	5,9	1,1
chefia(s)	4	7,8	1,4
colegas de trabalho	26	51,0	9,3
familiares	2	3,9	0,7
terapeuta	1	2,0	0,4
várias pessoas	14	27,5	5,0
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>	<b>18,3</b>

Fonte: dados primários

Aproximadamente metade dos respondentes da questão, 26 indivíduos, afirmaram que comentaram somente com colegas de trabalho. Houve algumas justificativas do porque ter comentado com os colegas, entre elas: já passaram pela mesma situação, são alvos dessas intimidações, por desabafo, necessidade de apoio, suporte para lidar com a violência psicológica, com intuito de obter ajuda ou conselhos, por serem amigos, e outras.

*Com colegas que já passaram pela mesma situação (P40).*

*Porque me senti angustiada, tendo em vista que acabei de entrar na UFSC e muitos procedimentos ainda não são totalmente claros, e a chefia nunca tem tempo para tratar dessas questões e nem de me atender (P59).*

*Os colegas docentes e técnico-administrativos são todas testemunhas da situação. Alguns fazem um esforço coletivo para manter um ambiente cordial de trabalho, outros fingem que não sabem de nada e outros acham que esse é o modo normal de trabalho (P68).*

*Na esperança de que eles, por serem mais antigos na casa, pudessem intervir ou me auxiliar (P109).*

*Cheguei a chorar na frente de alguns colegas pelo sentimento de impotência e humilhação. Porque me senti pressionada demais e tinha compromissos com estes colegas. Foi a forma de justificar meu baixo rendimento (P145).*

*Comentei com os colegas, mas de nada adianta, pois a chefia age de forma ramificada na Coordenação e Diretoria. Durante mais de anos tive que esperar para ter um lugar, uma sala. Agora, colegas que recentemente passaram em concursos já as possuem. Todas as minhas solicitações que fiz não foram atendidas e ignoradas (P270).*

Nota-se pelo discurso dos pesquisados diversas situações, o Pesquisado 40 busca conforto com colegas que já passaram pela mesma situação no ambiente de trabalho, ou seja, é uma prática recorrente no setor. Já a Pesquisada 59 mostra o desconhecimento de procedimentos, devido a não ajuda do seu superior que recusa comunicação e esclarecimentos, sua busca então pelos colegas é devido a este sentimento de angústia. O Pesquisado 68 reforça o que já foi mencionado na literatura, apesar das ações e comportamentos hostis serem visíveis para os trabalhadores do setor, alguns tentam contorná-la, outros se abstêm, e alguns acham que é modo “normal” de trabalho, assim seu comentário é apenas com intuito de alertar os colegas (testemunhas) das situações que ocorrem naquele ambiente. Da mesma

forma que o Pesquisado 40, o Pesquisado 109 buscou orientação de seus colegas, com mais tempo de casa, orientações que pudessem auxiliar na intervenção das violências. Já o Pesquisado 145 comentou as situações, pois, devido às agressões seu rendimento teve uma queda, o que de algum modo prejudicava o andamento das atividades com seus colegas. Por fim, o Pesquisado 270 comentou a situação também como um desabafo, pois, pelo seu discurso teve restrição por parte de suas chefias de materiais e local de trabalho.

O item “várias pessoas” foi criado a partir da comunicação para dois ou mais indivíduos, ou seja, alguns pesquisados informaram das situações para pelo menos dois grupos: familiares, amigos, colegas de trabalho, chefias, e demais.

*Comentei com amigos para desabafar; com colegas de trabalho para chamar a atenção sobre os fatos; com a Direção da Unidade para reclamar em relação a tomadas de atitudes; Procuradoria Geral da República para restabelecer a legalidade; Com a justiça Comum para processar e praticar justiça (P10).*

*Com várias pessoas, principalmente superiores, que me deram razão logo de início, pois a pessoa em questão apresenta problemas de comportamento há muitos anos no trabalho (P43).*

*Comentei com outros colegas do trabalho. Com a chefia do Departamento. Porquê não aguentava mais a humilhação (P49).*

*Comentei com parentes e colegas. Comentei para compartilhar e ver com outras pessoas se o assédio era fruto da minha imaginação ou de fatos reais (P92).*

*Comentei em várias oportunidades com colegas e chefes, pois creio que devemos fazer algo para reverter esta situação (P100).*

*Sim, com familiares e amigos para que me indicassem o que fazer (P140).*

*Sim, com familiares e com chefia superior. Para traçar estratégias de enfrentamento (P278).*

A Pesquisada 10 comentou a vivência das suas situações com diversos entes, primeiramente com amigos para desabafar, com colegas de trabalhos para informar os fatos, com a direção para exigir medidas de coibição, com a Procuradoria Geral da República para denunciar e por fim à Justiça Comum para processar. Logo, pode ter ocorrido que a Universidade não deve ter considerado a situação como assédio moral, e nenhuma ação contra o(s) agressor(es) foi tomada. O Pesquisado 43 além comentar com várias pessoas, relatou principalmente para seus superiores, porém, pelo seu discurso, fica evidenciado que apesar do conhecimento das chefias sobre as ações e comportamentos hostis do agressor serem praticadas há muito tempo (uma prática recorrente), nada foi feito para resolver a situação. A resposta do Pesquisado 92 para esta questão, evidencia muitas vezes o caráter sutil do assédio moral, de modo que o indivíduo questiona se é realmente vítima de situações hostis que parecem ser “brincadeiras”. Hirigoyen (2008) afirma que as vítimas em si não são masoquistas ou depressivas, essa situação delas é sim utilizada pelos seus agressores como um meio para assédio. Já os pesquisados 100, 140 e 278, buscaram orientações com objetivo de terem algum auxílio para reverter e traçar estratégias de enfrentamento da situação.

#### 5.3.2.4 Formalizando a denúncia da violência moral

Nesta seção, é descrito se a vítima prestou queixa em algum setor da organização. Em caso afirmativo, o pesquisado deveria informar as consequências/encaminhamento do registro de queixa. Caso a resposta seja negativa, o pesquisado deveria informar o porquê de não prestar queixa.

Tabela 22: A denúncia da violência moral

	Frequência	Porcentagem (%) dos respondentes	Porcentagem (%) dos pesquisados
Sem resposta	8	10,4	2,9
Não	50	64,9	17,9
Sim	19	24,7	6,8
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100,0</b>	<b>27,6</b>

Fonte: dados primários

É evidenciado na tabela anterior que 50 pesquisados responderam que não realizaram queixa na instituição. Os motivos são diversos, conforme pode ser visualizado nas respostas dos pesquisados.

*Não adiantaria nada. Acredito que talvez conversando com a pessoa, ela possa a se dar conta do que faz, mas é difícil falar, pois, trata-se de pessoa de humor instável (P199).*

*Não vai mudar nada (P213).*

*Não adianta! E nem sei para quem poderia reclamar (P227).*

*Por ter absoluta certeza de que não vai adiantar nada. Possivelmente, vai piorar a situação (P232).*

*Falando com colegas mais antigos, fui aconselhado a não dar queixa na ouvidoria ou apresentar processos administrativos, pois nunca resultam em nada (P270).*

*Não apresentei queixa porque não tenho provas. As atitudes hostis e desrespeitosas são sempre realizadas em ambientes sem testemunhas, por telefone ou na sala dos responsáveis. Não tenho como provar que ocorrem (P145).*

*Porque a armação foi tão bem articulada que é impossível registrar qualquer queixa, tipo maneira silenciosa como quem é inofensiva (P251).*

Os Pesquisados 199, 213, 227, 232 e 270 relataram pelos seus discursos que não apresentaram alguma queixa, pois a situação não irá mudar. Ou seja, há uma sensação de impotência perante a vivência dessas situações hostis, uma vez que mesmo queixando-se elas continuaram de uma forma ou de outra. O Pesquisado 270 afirmou que foi aconselhado por colegas a não prestar queixa na Ouvidoria, pois, a rigor, não resultariam em nada. Por outro lado, os Pesquisados 145 e 251 não registraram suas reclamações devido a não terem provas. O primeiro mencionou que os comportamentos hostis são realizados em

ambientes onde não há testemunhas, ou seja, é a palavra dele contra do agressor. Já o outro, discursa que a violência é tão sutil que fica impossível de registrar a queixa, pois é difícil prová-la. Outros motivos para não fazer denúncias foram:

*Nunca fiz nada porque estou em estágio probatório e tenho medo de perseguição (P59).*

*Esperei por achar que conseguiria reverter o quadro por meus próprios meios (P66).*

*Seria difícil e constrangedor expor a situação (P141).*

*A briga seria maior ainda! (P160).*

*Porque nunca vi uma denúncia de assédio ter algum êxito. Acho que se fizer vou ser colocada a disposição e sofrer mais assédio (P277).*

*A chefia não deu devida importância (acho que também temeu os agressores) e não tomou providências. Fiquei com medo do problema aumentar em instâncias superiores visto que a chefia imediata iria ficar em situação delicada por não ter tomado providência. Fiquei realmente sem saúde para reagir e me defender (P279).*

As palavras do Pesquisado 59 não é isolado, foi também apresentado por outros participantes. Por medo de ter sua avaliação final influenciada pela sua queixa, estas vítimas sofrem silenciosamente as práticas hostis que, muitas vezes são propiciadas pelos seus próprios superiores – aqueles que irão realizar sua avaliação. Por outro lado, têm aqueles que acham que conseguem reverter o quadro por si (P66). Einarsen e Hoel (2008) afirmam que o indivíduo, ao se identificar como vítima, deve considerar a possibilidade de conversar diretamente com o agressor de modo a expor os comportamentos e ações hostis perpetrados por ele. Tal avaliação pode sim ocorrer, de modo que a vítima conversa com o seu agressor, entretanto, é uma situação não tão frequente. Há aqueles que não comentam por acharem constrangedor expor a situação para outrem, ou seja, tem vergonha de terem passado por determinadas situações (P141). Pode ocorrer também que quando a vítima queixa-se da violência em alguma instância da instituição, o agressor aumente as



ações e comportamentos hostis ou utilize de outros meios para atingir a vítima e puni-la pela denúncia (P160 e P277). O Pesquisado 277 ainda comenta “*nunca vi uma denúncia de assédio ter algum êxito*”. Já o Pesquisado 279 comentou com sua chefia da situação, porém, ao constatar que os mesmos não deram importância, ele não procurou instâncias superiores com receio de sofrer alguma “advertência” por parte de seu superior imediato.

Situações similares ocorreram com 4 entrevistados que não fizeram queixas. A Entrevistada 2 não fez nenhuma queixa formal na instituição, pois ela está em estágio probatório e tem receio que seu superior (agressor) lhe prejudique na avaliação ou até de forma física. Entretanto, ela conversou com o diretor da unidade, só que as testemunhas das situações (estagiárias) não querem depor, pois o agressor ainda irá assinar o relatório delas. O medo dessas estagiárias não está somente na questão do trabalho, foge para o campo privado, pois, segundo a entrevistada, uma delas chegou a comentar que tem medo que o agressor tente fazer algum mal a ela ou a seu marido. Já a maior questão para o Entrevistado 5 consiste na sua remoção de um setor para outro sem seu consentimento, ele afirma que não chegou a essa situação (registro da queixa) pois, esta questão está sendo discutida. Apesar disso, ele buscou orientações jurídicas com um advogado.

De forma similar à Entrevistada 2, a Entrevistada 6 também não prestou queixa formal na Instituição, pois, encontra-se em estágio probatório e tem medo de ser prejudicada em sua avaliação. Contudo, ela fez algumas queixas informais – “*A queixa na realidade, com esse encontro com os Psicólogos que foi no Departamento de Capacitação, eu falei de todas as situações, as duas vezes. Creio não ter sido passado pra frente, porque não mudou nada*”. A vítima chegou a comentar com o secretário do centro situações específicas que o mesmo até acompanhou algumas, entretanto, para o diretor do centro não chegou a falar, pois segundo ela “*infelizmente, existe o corporativismo, é muito complicado*”. O corporativismo foi o motivo pelo qual o Entrevistado 7 não apresentou sua queixa, uma vez que, em estâncias maiores a seu departamento e centro há um indivíduo que faz parte do grupo de agressores. Ou seja, há uma política de coleguismo e conchavos que vai além dos departamentos e centros, chegando a estâncias maiores na instituição. As justificativas por não terem realizado uma queixa sobre as ocorrências são muitas, uma vez que as vítimas sentem-se impotentes diante da ocorrência e também pelo fato da necessidade de coletar provas, dificultada pela sutileza das ações e comportamentos hostis (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Entretanto, é necessário que

as vítimas se posicionem em algum momento para inibir a prática e a continuação destas violências.

Embora maior parte dos pesquisados não tenha prestado queixa da violência, 19 deles procuraram queixar-se, formalmente ou informalmente. No entanto, muitas vezes o encaminhamento/consequências das queixas não são as melhores esperadas.

*Nada foi feito (P140).*

*Não aconteceu nada. Apesar da gravidade da situação o caso não foi adiante. Felizmente as pessoas em questão se aposentaram (P174).*

*Nenhuma! (P176).*

*Processo sem resposta (P208).*

*Fui ignorada (P273). Não aconteceu nada, pois o Procurador Geral disse que eram problemas pessoais. No departamento acabei saindo da pós-graduação, pois faziam comentários para os alunos não se matricularem nas minhas disciplinas (P275).*

*Apresentei queixa, no entanto as chefias/diretores apenas contaram para a minha chefia e não investigaram se estava realmente acontecendo, se mantendo impune a minha chefia continua me assediando (P74).*

O apresentado pelos pesquisados não são situações isoladas. Como já mencionado anteriormente, na instituição quanto em outras organizações há o corporativismo entre colegas, bem como em determinadas circunstâncias as situações hostis não são levadas a sério (HIRIGOYEN, 2006). As ações e comportamentos hostis que tinham por alvo o Pesquisado 174 cessaram não por um intermédio da instituição, mas porque seus agressores se aposentaram. Apesar deste fato, não se pode deixar que os agressores continuem a serem hostis com demais até se aposentarem. Já o Pesquisado 275 teve um “diagnóstico” da situação do Procurador Geral ao comentar que eram “problemas pessoais”, o que não deu prosseguimento à sua queixa. O Pesquisado 74 ao queixar-se das chefias/diretores, nada foi feito e continuou a sofrer as

situações hostis. As pessoas as quais ele relatou a denúncia informaram da queixa para a agressora, não investigaram a situação e a deixaram impune, ou seja, as situações continuaram a ocorrer.

*Quando se trata de um Professor(a) eles declinaram (P44).*

*O registro foi informal, pondo outros a par da situação para explicar a natureza "oculta" de certos eventos e comportamentos (P68).*

*A resposta final do processo ainda não foi divulgada, embora todas as partes envolvidas já tenham sido ouvidas (P73).*

*Pedido de abertura de processo disciplinar (P187).*

Outra forma negativa de queixa foi registrada pelo Pesquisado 44, ao informar novamente um corporativismo entre colegas, que quando se trata de um docente a queixa é “relevada” e o indivíduo é muitas vezes protegido. Já o Pesquisado 68 fez um registro informal, o qual expôs algumas situações vivenciadas para o conhecimento de outros. O Pesquisado 178 solicitou abertura de processo disciplinar, já o Pesquisado 73 espera a resolução de um processo já aberto. Apesar de muitas vezes a vítima se sentir impotente para registrar uma queixa, haja vista que pode não resolver sua situação, a reação em formalizar a queixa é um fator muito importante para o conhecimento da organização da ocorrência destes casos (HIRIGOYEN, 2006). Uma vez que com a queixa formal, a instituição pode começar a agir, buscar resolver a situação, punir o agressor, cessar a violência e também dar um suporte adequado à vítima.

A vítima (Pesquisado 9) queixou-se para o Reitor, o qual segundo o pesquisado “*se comprometeu a falar com a direção de meu departamento*”, tendo possivelmente como objetivo averiguar a situação e tomar alguma medida. A consequência da queixa do Pesquisado 152 foi um processo administrativo, o qual puniu o agressor, porém, pelo discurso da vítima, a “pena” foi menor do que a esperada por ele. Já o Pesquisado 194 optou pelo caminho muitas vezes “mais fácil” de combater a situação, mudou-se de setor.

As consequências do registro da queixa para o Entrevistado 4 foi a mesma que para muitos que queixaram-se na instituição, não houve

resolução das reclamações. A vítima neste caso encaminhou uma carta à chefia de departamento, contudo, a chefe do departamento segundo o entrevistado “*ela era um joguete na mão do sujeito, um joguete*”. O agressor era uma figura muito importante e conhecida tanto no departamento quanto fora dele, logo, detinha certa influência, bem como tinha aliados internamente quanto externo.

Um dos encaminhamentos que extrapolaram o âmbito da instituição foi a da Entrevistada 3. Primeiramente ela fez a denúncia na instituição, foi aberta uma sindicância e a comissão responsável avaliou que não houve nem assédio pela parte dela, nem negligência por parte do Departamento – “*Em síntese, não houve nada segundo a comissão que, recomendou o arquivamento do processo e transferência de lotação*”. Não obstante, a vítima procurou seus direitos na Justiça Comum. Somente nesta instância houve a punição para os agressores, os quais tiveram que fazer o ressarcimento do advogado e do tratamento médico, entre outras consequências.

As informações provenientes dos pesquisados nos demonstram que a instituição precisa desenvolver melhores medidas tanto para receber as queixas quanto para julgá-las. Em maior parte, as queixas não resolvem as agressões sofridas, em alguns casos até pioram, pois há um corporativismo entre colegas ou funções que ampara os seus, e pune os demais. Tal fato coíbe e amedronta as vítimas a registrarem suas queixas, de modo que, segundo Hirigoyen (2006) e Freitas, Heloani e Barreto (2008) pode piorar os efeitos para a sua saúde física e psíquica, além das consequências no âmbito do trabalho e da vida pessoal da vítima.

#### 5.3.2.5 Consequências para a vítima

As consequências do assédio moral são expressivas: a diminuição da satisfação no emprego, aumento dos sintomas de estresse e aumento do risco às doenças relacionadas ao estresse como a depressão e doenças cardiovasculares, estresse pós-traumático e absenteísmo (VARTIA, 2003). Embora as consequências do assédio moral sejam difíceis de serem precisamente mensuradas, em longo prazo elas podem ser severas e levar o indivíduo a danos irreparáveis. Deste modo, foi questionado ao pesquisado sobre quais foram as consequências na sua vida em relação às situações descritas e assinaladas no questionário aplicado. As respostas foram extensas, portanto, separaram-se algumas das consequências descritas. Primeiramente apresenta-se o quadro, a seguir, com as consequências psíquicas.

Consequências Psíquicas	Freq.	Pesquisado
Afastamento e distanciamento das pessoas no ambiente de trabalho	1	145
Ansiedade excessiva	2	74 / 145
Atitude sempre defensiva	1	145
Aversão ao local de trabalho	1	176
Baixa autoestima	3	74 / 176 / 278
Baixa motivação para o trabalho	2	38 / 92
Crise de identidade	1	278
Depressão	5	49 / 145 / 180 / 278 / 279
Desânimo	3	28 / 141 / 203
Desânimo para trabalhar	3	10 / 74 / 243
Desapontamento com o ambiente de trabalho	1	227
Desgaste emocional	1	192
Desmotivação	4	28 / 184 / 213 / 227
Dificuldade de me expor	1	192
Dificuldade nas tarefas de trabalho do dia-a-dia	2	59 / 192
Distúrbios de sono	4	66 / 122 / 145 / 243
Doenças psicossomáticas	1	74
Estafa	1	42
Estresse	7	9 / 66 / 140 / 141 / 199 / 243 / 278
Falta de concentração	1	243
Falta de vontade em retomar situações	1	227
Ficar preocupado	1	122
Frustração	3	42 / 193 / 232
Insegurança	2	58 / 208
Intranquilidade no trabalho	1	119
Irritação	2	28 / 42
Isolamento	2	10 / 49
Isolamento dos colegas de trabalho	1	244
Isolamento dos grupos de pesquisa e alunos	1	145
Medo	1	184
Medo de vir trabalhar	1	275
Nervosismo	1	58
Perda da capacidade de produção	1	145

intelectual		
Perda de concentração	1	28
Perda de motivação em continuar a exercer o cargo.	1	160
Perturbação/problemas emocionais	2	140 / 243
Raiva	1	277
Sentimento de desqualificação	1	278
Sentimento de impotência	1	145
Sentimento de perseguição	1	278
Sentimento de rejeição	1	232
Síndrome do pânico	1	279
Tristeza	3	72 / 122 / 190
Vontade de abrir mão das responsabilidades assumidas	1	243

Quadro 14: Consequências Psíquicas

Fonte: dados primários

Optou-se, no quadro anterior, listar as consequências psíquicas relatadas pelos pesquisados, de modo que é possível verificar a frequência das respostas, bem como o número correspondente de cada pesquisado. A consequência com maior frequência foi o estresse com 7 citações. O estresse originado de uma situação de assédio moral, além de questões como cansaço, nervosismo, distúrbios de sono, enxaquecas, distúrbios digestivos, dores na coluna, acrescenta-se o sentimento de impotência, humilhação e a ideia de que aquilo não é normal (HIRIGOYEN, 2006). A desmotivação, tanto geral quanto em relação ao trabalho, foram citadas por 6 participantes. A desmotivação muitas vezes é originada devido a não resolução dos casos de assédio por parte das chefias ou setores responsáveis. De modo que a vítima sente-se desmotivada em voltar ao seu ambiente de trabalho, pois sabe que seu(s) agressor(es) poderão estar lá e a prática continuar. A depressão foi citada por 5 participantes, para Hirigoyen (2006) se o assédio moral se prolongar durante muito tempo, um estado depressivo mais forte pode se solidificar, assim, a vítima apresenta apatia, tristeza, complexo de culpa, obsessão e até desinteresses por seus próprios valores. Apesar das consequências psíquicas estarem separadas no quadro anterior, a sua ocorrência geralmente não é isolada. Por exemplo, uma baixa autoestima pode vir “acompanhada” de um sentimento de impotência, desmotivação em ir trabalhar, preocupação constante e insegurança.

Os afastamentos por doenças, ameaças e a perda de respeito dos colegas e chefias, e demais, são fatores que impactam na carreira destas

vítimas não somente em curto prazo, mas podem também ter efeitos por muitos anos, mesmo depois de terminadas as situações de assédio moral (BRADASCHIA, 2007). O fato é que essas consequências precisam ser tratadas de forma imediata, pois a sua duração em longo prazo pode proporcionar danos difíceis de serem sanados e assim prejudicar a vida da vítima.

Consequências Físicas	Frequência	Pesquisado
Adoecimento	1	10
Aumento de peso	1	74
Dores de cabeça	2	28 / 74
Dores musculares	1	74
Dores no peito	1	74
Estresse físico	1	199
Perda de apetite	1	145
Perturbação/problemas físicos	3	92 / 140 / 243
Problemas digestivos	1	243

Quadro 15: Consequências Físicas

Fonte: dados primários

As consequências físicas identificadas na questão foram poucas se comparadas às psíquicas. Contudo, não são situações menos importantes e problemáticas. Problemas físicos foram relacionados por 3 pesquisados, entretanto não apresentaram detalhes de quais seriam estes problemas. Dores de cabeças, musculares, no peito foram relatados, assim como o aumento de peso. A “cura” para estes males são, a principio, mais fáceis de encontrar, porém, se os efeitos na saúde psíquica do alvo não forem sanados, estes voltarão a se repetir.

Alguns efeitos sobre o trabalho e função dos pesquisados foi descrito no questionário, entre eles destacam-se algumas.

*Dificuldades de progredir profissionalmente (P10) e de conseguir progressão por mérito por impedimento de participar de cursos oferecidos pelo setor de capacitação da UFSC, bem como de participar de eventos como congressos, viagens para formação, simpósios, palestras e cursos direcionados à minha área de atuação (P74).*

*Ameaças de mudanças de setor (P66).*

*Vontade de largar o cargo. Cheguei a solicitar transferência, mas a pedido de um dos diretores permaneci (P193).*

*Vontade de pedir exoneração e abandonar o trabalho (P145).*

*Vontade de me aposentar (P190).*

*Solicitação de desligamento da instituição (P263).*

*Dificuldades no ambiente de trabalho (P203).*

*Impedimento de realização de algumas de minhas atribuições para atrapalhar o meu desempenho (P74).*

Tanto o Pesquisado 10 quanto o 74 tiveram dificuldades de progressão por qualificação. Além disso, o Pesquisado 74 teve impedimento de participar de cursos de capacitação e congressos na sua área de atuação. Ou seja, além de consequências físicas e/ou psíquicas constatadas pelo pesquisado, houve também efeitos no seu ambiente de trabalho. Em relação ao local de trabalho, o Pesquisado 66 foi ameaçado de ser mudado de setor, já o Pesquisado 193 solicitou transferência de setor como uma forma de fugir das agressões sofridas neste ambiente. Porém, os Pesquisados 145 e 190 tiveram vontade de pedir exoneração e abandonar o trabalho e o outro em se aposentar. A vontade destes foi formalizada pelo Pesquisado 203 que solicitou o desligamento da instituição. Tanto o Pesquisado 203 quanto o 74 tiveram dificuldades no ambiente de trabalho, o primeiro não especificou, já o segundo relatou o impedimento de algumas atribuições, o que necessariamente influenciou no desempenho de suas atividades. No campo profissional, de pesquisa, dois pesquisadores afirmaram que tiveram: “*atraso na realização de meus projetos de pesquisa*” (P9) e “*dificuldade em executar projetos de pesquisas financiados*” (P228). Hirigoyen (2006) ressalta que no âmbito da pesquisa, o assédio moral é uma questão de sobrevivência, pois poucos conseguem se destacar entre os demais devido à limitação de espaço e recursos, o que pode provocar rivalidades e ciúmes.

Foram identificadas consequências também na vida privada dos respondentes da pesquisa. O Pesquisado 42, de modo geral, informou que teve “*problemas na vida privada*”, da mesma forma o Pesquisado 176 informou que teve “*conflitos conjugais*” devido à vivência de



situações hostis. As consequências do assédio moral não ficam em torno do ambiente laboral, mas repercutem e afetam em aspectos da vida privada e pessoal da vítima (HIRIGOYEN, 2006). O assédio moral também levou o Pesquisado 74 “à procura de acompanhamento de psiquiatra e psicólogos”.

*Transformar o exercício de minhas funções institucionais em algo que requer constante vigilância, e um esforço contínuo para realizar negociações externas aos procedimentos formais previstos para que as práticas de boicote, intimidação e pressão indevida possam ser superadas (P68).*

*Sempre me coloquei frente a situações com esclarecimento, portanto meu comportamento foi de falar somente o essencial (P87).*

*Intranquilidade no trabalho, inibindo ações positivas para expandir conhecimentos e fortalecer o grupo (P119).*

*Alunos cancelaram uma disciplina comigo, pois o orientador os proibiu. Apesar da minha qualificação e produtividade fui excluído do programa de pós-graduação sem nenhuma satisfação ou justificativa (P174).*

Outras consequências foram descritas pelos pesquisados como pode ser visualizado anteriormente. A primeira, descrita pelo Pesquisado 68 demonstra-nos o estado de alerta da vítima para não sofrer novamente pelas práticas de boicotes, intimidações e pressão no ambiente de trabalho. Já o Pesquisado 147 foi excluído de um programa de pós-graduação sem que o fato tenha sido justificado pela coordenação, bem como, um dos docentes proibiu a participação dos seus orientandos na aula desta mesma vítima, ou seja, utilizou-se do seu poder como orientador para constranger ainda mais a vítima.

Foram também questionados aos entrevistados os efeitos/consequências das situações para a saúde física e psíquica. A Entrevistada 2 relatou que não identificou ainda efeitos na sua saúde física, entretanto, em seu discurso ela falou sobre medo do agressor – “*Eu tenho medo de trabalhar com ele. Tenho medo de sair, na hora de eu sair ele na rua e me pegar. [...] essa pessoa é capaz de tudo, eu tenho*

*medo de ele me agredir*”. Foi citado também uma baixa motivação e produtividade para o trabalho, uma vez que o seu agressor a proíbe de conversar com colegas de trabalho, principalmente sobre assuntos de trabalho. A entrevistada relata que está se preparando para outros concursos públicos, como uma forma de buscar uma nova colocação no mercado de trabalho e sair do atual ambiente hostil em que se encontra.

A Entrevistada 3 teve efeitos tanto na sua saúde física quanto psíquica. Com as situações de assédio veio uma ansiedade elevada, nervosismo e nos últimos anos se tornou uma pessoa que está sempre assustada, entre outras consequências.

*Eu sou uma pessoa que muito recentemente fiz um exame de cardíaco, que nunca tinha pensado. Fiz um acompanhamento, tenho muitos picos durante o dia. E isso eu fiz num final de semana tranquilo, pra estar mais tranquila. Então assim, eu me descuidei muito, engordei 14 kg, [...] mais enfim, porque eu me descuidei, não tinha muita vontade de mim. Você deixa de ter uma vida particular, você não consegue se relacionar pessoalmente porque você é uma pessoa incomodada, então como é que você vai querer dividir alguma coisa, você não consegue, você tem consciência de que vai perturbar alguém. Ou também você não quer alguém mais complicado, você não tem paciência pra alguém mais complicado né, então a tua vida pessoal fica bastante comprometida. [...] Eu comecei a ter glicose alta, aumentar o meu colesterol, comecei a beber. Um monte de coisa que tive que fazer terapia porque quando eu comecei a perceber particularmente a bebida foi uma coisa que me começou a me preocupar. Porque isso mesmo começa a te prejudicar muito. Porque tu não tem mais controle sobre as coisas, você não tem vontade de mais nada. Entendeu? Eu não tinha vontade assim, eu não entrei num estado depressivo profundo, isso não. Porque eu particularmente não sou assim, eu sou uma pessoa muito lutadora e tal, então eu não tenho essa característica depressiva e que acontece pra muita gente. Então assim, aí fui fazer terapia, mais eu fui fazer terapia preocupada, principalmente, em ver, porque você começa a*

*pensar assim “não, eu realmente sou isso”  
porque você duvida de você (E3).*

É evidenciado pelo discurso forte efeito para a saúde física e principalmente psíquica da vítima. As situações vivenciadas produziram um descuido de si, abandono da vida privada, baixa autoestima, aumento de peso, consumo excessivo de álcool, e demais. O que levou a vítima a procurar ajuda profissional através de terapia. O desenvolvimento de distúrbios psicossomáticos, segundo Hirigoyen (2006), apresenta um crescimento muito rápido e grave, uma vez que acontecem sob a forma de emagrecimentos ou aumento rápidos de peso (quinze a vinte quilos em alguns meses), distúrbios digestivos (gastrites, úlceras de estômago), distúrbios endocrinológicos (problemas de tireóides, menstruais), crises de hipertensão arterial incontroláveis, indisposições, doenças de pele, vertigens e etc. Os efeitos para esta vítima extrapolaram os aspectos do ambiente de trabalho (com o isolamento, difamação entre colegas, dificuldade de progressão funcional e desestímulo ao trabalho) e repercutiram em muito na sua saúde e vida pessoal.

A aversão ao local de trabalho foi um dos efeitos citados pelo Entrevistado 4, que comentou pequenos efeitos das situações vivenciadas. A vivência de situações de assédio moral serve para desgastar, ferir e minar as pessoas, fazendo-as perder a ilusão e a motivação do trabalho (HIRIGOYEN, 2006; SALIN, 2003b). Outra situação mencionada pelo entrevistado foi a perda da autoestima, aspecto de sua saúde psíquica. No âmbito pessoal e familiar, foi relatado que devido às situações teve conflitos conjugais.

Devido a uma mudança forçada de setor depois de 15 anos de trabalho, e a outras situações como recusa de comunicação de seu superior, ações e comportamentos hostis de docentes do departamento, ocorreram diversos efeitos tanto relacionado a saúde quanto ao trabalho do Entrevistado 5, como: grau elevado de estresse, perda de sono, ameaça de mudança de setor, além de exposição pública de fatos inverídicos. A mudança forçada de setor, depois de 15 anos, gerou insegurança na vítima em relação ao tipo de trabalho, com quem trabalhará, em qual local, e principalmente pelo horário e expediente, pois, o entrevistado no período matutino cuida de sua filha menor, e com a mudança ele passará a trabalhar também neste horário.

Os efeitos apresentados pela Entrevista 6 passaram do psíquico para o físico, além de ter influenciado também no trabalho.

*Além de eu não ter vontade de vir ao trabalho, de eu chegar no trabalho aqui e a cada momento que eu entro aqui na sala eu vá me sentir mal. Ontem, por exemplo, terça-feira eu chorei muito várias vezes quando cheguei em casa. Eu fico desmotivada pra fazer outras coisas, eu tenho vontade de largar o trabalho. Hoje estou com o estomago já, ontem tive muita dor de cabeça, tenho as dores físicas em função das emocionais. Já passou pra físico, completamente. Tanto é que eu já fui ao médico pra ver a questão de estomago e tal, e ele falou que isso era emocional, eu já ouvi isso de um médico que era emocional. O tratamento já não é mais eu tomar alguma coisa que não vai me resolver. Então ontem eu fiquei com dor de cabeça o dia inteiro, terça-feira, ontem, hoje, tomei remédios, dor no estômago. E isso é o que eu vejo que é muito comum sabe? Eu vou pra reunião eu tomo remédio, porque eu sei que na reunião já vai ter um desgaste, sempre acontece um desgaste (E6).*

Uma das consequências levantadas por Hoel, Sparks e Cooper (2001), Keashly e Jagatic (2003), Einarsen (2005), Barreto (2006), Hirigoyen (2006; 2008) e muitos outros autores é o estresse, que apresenta como primeiros sinais, segundo a suscetibilidade do indivíduo, palpitações, dispneia (falta de ar), fadiga, perturbações do sono, nervosismo, irritabilidade, cefaleia (dores de cabeça), dores abdominais, perturbação digestiva e manifestações psíquicas como a ansiedade. No discurso da vítima ficou clara a frustração em relação à ocorrência das situações, uma vez que a mesma encontra-se em estágio probatório, o que pode inibir a prestação de denúncias das situações ocorridas. Frente este “impedimento”, há a vontade de largar o trabalho.

O Entrevistado 7 relatou que ficou hospitalizado em dois momento devido a alta pressão arterial, o qual foi induzido pelo seu cardiologista a fazer um tratamento com medicamentos e auxílio psiquiátrico. Fez consultas tanto com psiquiatra quanto com psicólogo. A vítima relatou que tomou diversos medicamentos, alguns psicotrópicos que afetaram o funcionamento de seu corpo, entretanto, o medicamento mais utilizado para dormir, pois o mesmo sofria de distúrbios do sono.

O assédio moral é uma causa da ineficiência da organização, podendo provocar uma considerável queda na produtividade, apresentar

um custo social em termos de indenizações e aposentadorias precoces, além de tratamentos psicológicos e médicos exigidos pelas vítimas (MARTININGO FILHO, 2007). Deste modo, cabe à organização prover políticas e medidas de prevenção e coibição a esta violência presente no seu ambiente, pois os efeitos proporcionados pelo assédio aos seus trabalhadores repercutem também na vida e no trabalho na própria organização.

### 5.3.2.6 Casos de assédio moral presenciados e/ou conhecidos pelos pesquisados

Foi questionado aos participantes da pesquisa se já presenciaram ou tem conhecimento de casos de assédio moral dentro do setor e/ou na universidade. Posteriormente, em caso de afirmação, questionaram-se quais foram os encaminhados dados.

Tabela 23: Casos de assédio moral presenciados e/ou conhecidos

	Frequência	Porcentagem (%)
Sem resposta	24	8,6
Não	108	38,7
Sim, tenho conhecimento de alguns casos	133	47,7
Sim, tenho conhecimento de vários casos	14	5,0
<b>TOTAL</b>	<b>279</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários

A maioria com 52,7% tem conhecimento de casos de assédio moral no setor e/ou na instituição de forma geral. São situações que muitas vezes o indivíduo identifica-as como hostis, e estes indivíduos como observadores das situações, podem desenvolver sintomas de estresse e ficarem insatisfeitos com o trabalho (VARTIA, 2003).

Cerca de 24 respondentes desconhecem os encaminhamentos dados aos casos de assédio moral. Em proporção similar, 20 pesquisados informaram que não foi feito nenhum encaminhamento. Os demais encaminhamentos são diversos, desde a percepção de omissão da instituição pelo pesquisado até a procura na justiça comum. A seguir há alguns encaminhamentos descritos pelos pesquisados.

*Os que tenho conhecimento, na sua maioria tem sido omitidos (P28).*

*Raramente soube de atitudes dos superiores ou de setores competentes que buscaram investigar a situação e que delas chegou-se a algum tipo de ação ou punição (P39).*

*Determinado professor foi agressivo e fez até ameaças físicas com duas professoras do Departamento, uma substituta e outra recém-contratada. O caso foi a reunião de Departamento. As professoras colocaram suas denúncias e o professor ficou desmoralizado, mas não houve outras consequências (P42).*

*Em período que fui coordenadora de um curso de graduação, tomei conhecimento de um caso de assédio sexual de uma aluna, por parte de um professor. Havia testemunhas e a aluna fez o comunicado por escrito, para mim. Com concordância da aluna, mas mantendo atitude de sigilo, fiz registro verbal da situação a superiores hierárquicos (Direção de Centro). O referido professor foi afastado da turma na qual estava matriculada a aluna, mas não houve, na sequência, por parte desses superiores hierárquicos, qualquer outra medida de investigação, nem disciplinar - o caso foi "abafado". Havia indícios, na época, de que o tal professor já havia assediado outras alunas de graduação (P183).*

*Num dos casos, de elementos exteriores à UFSC estarem extorquindo um professor, foi feito um boletim de ocorrência pela instituição e os seguranças estão de olho nos malfeitores. Outros casos geralmente são ignorados (P190).*

*Simplesmente acontecem e são esquecidas sem que haja uma reflexão maior e a busca por uma solução, talvez devido ao fato da pessoa achar que não adiante lutar contra ou pela própria comodidade (P214).*

O apresentado pelos pesquisados em sua maioria são encaminhamentos que não tem resolução na instituição. Alguns casos são omitidos conforme exposto pelo Pesquisado 28, outros são

esquecidos sem que ocorra uma busca por solução (Pesquisado 214). Há também a questão de “abafamento” dos casos por parte de diretores, como é exposto pelo discurso da Pesquisada 183, que teve como consequências apenas o afastamento do docente de sala de aula, mesmo o agressor tendo cometido assédio sexual com uma aluna. De forma similar, o agressor do relato do Pesquisado 42 ficou apenas desmoralizado diante da exposição das denúncias, mas não ocorreram outras consequências como processo administrativo. De modo geral, a visão sobre os casos de assédio para os funcionários, coincide com a apresentada pelo Pesquisado 39. No entanto, há casos em que a instituição toma atitudes em prol da vítima que sofreu agressões de membros externos a comunidade, como é apresentado pelo Pesquisado 190.

Devido a muitas vezes as vítimas não conseguirem comprovar as situações hostis ou até mesmo a ineficiência da instituição em julgar os casos, a alternativa encontrada por algumas vítimas é transferência para outro setor, identificada no discurso dos Pesquisados 20, 193, 212, 236 e 268 em relação aos casos conhecidos de assédio. Houve casos também que o assédio apenas terminou com a aposentadoria do assediador.

*Aconteceu no meu ambiente de trabalho a alguns 6 anos. Um colega de trabalho inferniza a vida da maioria dos colegas. Foi feito dois abaixo assinados por quase 80% dos funcionários, levado ao Reitor pedindo a retirada do funcionário do Departamento ou ainda pedimos o encaminhamento para setor de saúde (psicológico), mas nada aconteceu, O referido funcionário continua no Departamento e quando chega ao setor tem colegas que tem medo da reação dele porque podem ser agredido. Hoje para resolver a situação, é permitido que esse funcionário fique em casa ou parece que presta serviço a uma biblioteca na sua comunidade. Enfim, é um modo de deixa-lo longe do setor. De qualquer setor porque por onde ele passa cria problemas, até com a administração maior, não respeita ninguém. Processo ele tem vários, mas a administração não assume o problema (P245).*

*Em geral os assediados procuram ajuda, mas são desencorajados pelos advogados. Outros, em menor quantidade têm procurado a justiça*

*comum, pois internamente os mecanismos são ineficientes (P10).*

*Denúncia do sindicato (P14).*

*Na UFSC o assédio moral é incentivado porque as chefias tem o total poder sobre s funcionários mesmo estando errado, não são cobrados por suas responsabilidades dentro do setor e não são avaliados por seu desempenho e frequência. Quando assediam funcionários e há a denúncia, as consequências são sempre favoráveis àquele que assedia e o funcionário continua sendo assediado até que adoença e se afaste por motivo de saúde, é prejudicado em sua avaliação por desempenho tendo a nota reduzida, utilizando esta como instrumento de coerção; ou o funcionário é colocado à disposição ou removido para outro setor para que não questione o desempenho da chefia (P74).*

O caso apresentado pelo Pesquisado 245 é diferente dos demais apresentados, a adesão dos colegas do setor para com a causa é algo difícil de ser observar nas organizações de forma geral, pois os colegas (observadores) muitas vezes não tomam partido, principalmente quando o agressor é um superior hierárquico. Apesar dessa adesão, naquele momento nada foi feito, o que provocou medo entre os funcionários. De modo geral, o pesquisado relata que apesar de vários casos conhecidos desse agressor, a administração da instituição não resolve o problema por definitivo. O fato é que os trabalhadores devem buscar seus direitos, dentro da instituição, com a denúncia ao sindicato (Pesquisado 14) ou em instâncias fora da instituição, com a denúncia na justiça (Pesquisado 10). Ocorre também o desencorajamento dos próprios advogados (Pesquisado 10), que podem não ter conhecimento do fenômeno em si ou não ter “provas” suficientes para abrir um processo. O Pesquisado 74 relata casos em que as chefias, quando agressores, não são julgadas de forma correta, em compensação a vítima é colocada à disposição ou removida de um setor.

Foi relatado pela Entrevistada 1 alguns casos de assédio moral que ela tem conhecimento. Uma delas trata-se de uma técnica-administrativa que é avaliadora da CAPES, ela desenvolveu um projeto sobre avaliação de instituição tendo o apoio do MEC para tal fim.



Entretanto, o diretor do setor a qual ela está vinculada olha para ela com outros olhos, evita passar trabalho, e ignora a sua presença. Essa indiferença é devido ao agressor ter vontade de ser o coordenador do projeto, e por ciúmes começou os comportamentos e ações hostis contra a funcionária. Apesar das violências sofridas a vítima não denunciou o seu agressor, pois está há pouco tempo para se aposentar e quer evitar confrontos e desgaste com uma queixa formal.

Outra situação comentada pela entrevistada trata-se de um assédio vertical ascendente (subordinado ao superior). A vítima, docente, ao se tornar chefe de um departamento na instituição relatou que teve o seguinte discurso por parte dos funcionários do departamento: “*olha, aqui a gente faz o seguinte, a gente trabalha 6 horas. O fulano vem das 7 da manhã até 1 da tarde, o ciclano vem da 13h até às 19h, o outro vem... A gente faz essa escala, é assim e a gente não vai mudar!*”. Neste caso, a vítima concordou com o “solicitado” pelos subordinados para não criar atrito, pois necessitava deles para abrir e fechar o departamento, e tinha medo de qualquer represália a eles teriam consequências. Apesar disso, a vítima não expos a situação para ninguém, e ficou conivente com a situação até a sua saída. A vítima comentou com a entrevistada que ela não queria se incomodar. No entanto, a entrevistada apresentou uma argumentação muito comum para as vítimas nesta posição (de serem vítimas pelos seus próprios subordinados): “*Esse é um problema né, as pessoas sempre dizem isso: não quero me incomodar, então vou deixar como está*”.

A Entrevistada 2 discursou uma situação ocorrida com uma das estagiárias que trabalham no mesmo setor. A estagiária trabalha em outro local fora da universidade, e em determinado dia seu superior (agressor) foi até o local de seu outro trabalho.

*Ela trabalha no centro, num outro setor lá, e um dia ele foi lá de tarde, como quem não quer nada, passou lá na frente sei lá o que... isso é uma forma de intimidar. O que que esse retardado foi fazer lá? Foi lá ver ela? Bem estranho né. Ai como é que ele falou, “eu tive lá depois das 7, já tinha fechado e eu vi ela lá trabalhando, só se arromba né” assim, e falou na frente dela sabe. Uma forma de humilhar a pessoa e dizer “ó to cuidando” (E2).*

A ação e o discurso do superior, mediante palavras da entrevistada, demonstram segundo Hirigoyen (2006; 2008), um

comportamento de ameaça que tem como objetivo assustar e amedrontar a vítima em ações que ela possa tomar contra ela, como por exemplo, denunciá-lo ou testemunhar contra ele na instituição. Além disso, ele tem um “trunfo” contra elas, pois é ele quem assina os documentos de estágio das estagiárias e também quem decide a renovação do contrato.

Os casos de assédio moral conhecidos e até vivenciados não são exclusividades de um grupo de trabalhadores da instituição. Muitas vezes a sutileza das ações e comportamentos não demonstra o caráter violento das ditas “brincadeiras”. A instituição e seus gestores devem criar medidas para prevenir e combater o assédio moral na instituição. Medidas essas como divulgação do fenômeno em si, criação de políticas e práticas contra o assédio moral, e outras ações.

### *5.3.3 As ações de divulgação e práticas da UFSC frente ao assédio moral*

Nesta seção procurou-se expor a opinião e conhecimento dos pesquisados frente às questões como a prática do assédio moral na instituição, a abordagem da temática nos treinamentos e capacitações promovidos pela instituição, enfim, orientações sobre o assédio moral de forma geral. Posteriormente, sobre a divulgação do assédio, e aspectos relacionados a existência e criação de políticas e práticas de prevenção e combate, e a as medidas que a UFSC ou outros órgãos competentes poderiam tomar para combater a prática da violência dentro da instituição.

#### *5.3.3.1 As práticas, orientações, treinamentos e capacitações sobre o assédio moral na UFSC*

Foi questionado aos respondentes se a prática do assédio moral no ambiente universitário é comum. Com uma pequena margem de diferença, os participantes da pesquisa afirmaram que a prática de assédio moral é comum na instituição (133 respondentes, 47,7%)<sup>37</sup>. Em contrapartida, 116 respondentes (41,6%) responderam que a violência não é comum no ambiente universitário. Já 30 respondentes não responderam a questão. A prática recorrente do assédio na instituição,

---

<sup>37</sup> Apesar do índice elevado de pesquisados que afirmam que a prática do assédio é comum na instituição, ressalta-se que tal afirmação é contraditória se analisarmos o número de assediados identificados nesta pesquisa. Contudo, pode ser justificada principalmente pelo não conhecimento dos pesquisados sobre o fenômeno, em específico as características de frequência e duração mínimas para a caracterização do assédio moral.

identificada pela percepção dos pesquisados, vai de acordo com o exposto por Hirigoyen (2006, p. 142), “o meio educativo é um dos mais afetados pelas práticas de assédio moral”. As instituições universitárias em sua maioria têm como pilares fundamentais o ensino, a pesquisa e a extensão. No ambiente universitário o assédio moral entre os pesquisadores é algo frequente, pois o espaço é limitado e somente o melhor ou o que tiver mais sorte alcançará a notoriedade, mesmo que para isso o pesquisador tenha que apropriar-se dos conhecimentos e das ideias dos outros (HIRIGOYEN, 2006). Neste caso, a autora expõe que se um pesquisador se destaca demais, seus superiores podem temer que ele progrida rapidamente a ponto de ameaçar o seu poder, e assim pode começar as situações hostis.

Se a prática do assédio moral é comum, segundo maior parte dos pesquisados, cabe à instituição promover medidas de orientações aos funcionários sobre o tema. Destarte, questionou-se aos pesquisados se existem orientações aos funcionários sobre o assédio moral na UFSC. Com um índice de 56,3% (157) os pesquisados afirmaram que desconhecem se existem ou não tais orientações, 27,6% (77) mencionaram que não existem orientações, 9,3% (26) não responderam a questão e apenas 6,8% (19) afirmaram que existem orientações da própria instituição sobre o tema. O conhecimento de orientações por 19 respondentes pode consistir em que os mesmos buscaram informações em setores como Ouvidoria, Sindicatos, Divisão de Saúde e Segurança do Trabalho (DSST), Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS) e outros setores.

Complementando a questão anterior sobre a orientação aos funcionários, a pergunta seguinte verificava se os treinamentos e capacitações realizadas pelos funcionários durante sua carreira na UFSC já abordaram aspectos relacionados ao assédio moral. Novamente a maioria dos respondentes, 81,4% (227), afirmaram que os treinamentos e capacitações não abordaram aspectos relacionados ao assédio. Cerca de 10% (28) alegaram que nas capacitações e treinamentos aspectos sobre o tema foram abordados.

Pelo apresentado anteriormente fica evidente uma deficiência na divulgação de informações pertinentes à temática abordada. Tal carência prejudica o indivíduo, uma vez que ele não sabe que “brincadeiras” ditas sutis, na realidade podem ter objetivos perversos. O desenvolvimento de orientações e a inclusão deste tema em treinamentos e capacitações são de fundamental importância para uma melhor conduta tanto dos gestores quanto dos subordinados.

### 5.3.3.2 A divulgação do assédio moral na UFSC

Apesar do destaque do tema na mídia e na sociedade, ainda há um desconhecimento de sua definição e características, bem como procedimentos de como e onde denunciar. Um dos maiores problemas da ocorrência do assédio moral é o desconhecimento e a sua não identificação prévia. Isso ocorre, em muitos casos, devido à sutileza das agressões que vão eliminando aos poucos a vítima, de modo a parecer que as situações hostis são brincadeiras corriqueiras. Assim, o conhecimento prévio do conceito e suas características são essenciais para o início da prevenção e conhecimento deste fenômeno tão antigo quanto o próprio trabalho. Portanto, foi questionado ao participante da pesquisa se ele já viu e/ou ouviu sobre a divulgação do tema assédio moral dentro da UFSC (o que é, como combater, onde denunciar, e outros). Em caso de uma afirmação, perguntou-se onde e como.

Tabela 24: Divulgação do assédio moral na UFSC

	Frequência	Porcentagem (%)
Sem resposta	37	13,3
Não	173	62,0
Sim	69	24,7
<b>TOTAL</b>	<b>279</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários

Verifica-se que a grande maioria (62% ou 173 pesquisados) não têm conhecimento (ouviu e/ou viu) sobre a divulgação da temática na instituição. Para uma IES cujo objetivo é a geração e disseminação do conhecimento por meio do ensino, pesquisa e extensão, esse número elevado torna-se um grande problema para a prevenção da ocorrência desta violência. Partindo do pressuposto que o indivíduo não tem conhecimento sobre o tema (ou das próprias situações hostis), o mesmo torna-se incapaz de identificar se frequentemente é alvo de algumas situações (EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2003; 2005; NUNES; DUARTE; MORETTO, 2010). Uma vez que, pode pensar que determinados atos negativos não passam de brincadeiras do agressor, ou até mesmo que é o modo “normal” dele de agir com os outros. Assim, pelo assédio moral ser um mal “contemporâneo”, discutido no ambiente acadêmico e na mídia, é extremamente prudente a instituição tomar medidas pelo menos na divulgação do que é o assédio moral e suas características principais.

Apesar deste elevado índice de não conhecimento do fenômeno, 69 respondentes afirmaram ter conhecimento da divulgação da temática na instituição. Para uma melhor análise, foram classificadas e agrupadas as respostas em algumas categorias, conforme pode ser visualizado na tabela a seguir.

Tabela 25: Locais/meios de divulgação do assédio moral na UFSC

	Frequência	Porcentagem (%) dos respondentes	Porcentagem (%) dos pesquisados
Sem resposta	7	10,1	2,5
Colegas	4	5,8	1,4
Cursos, Capacitações, Eventos, Palestras e Congressos	5	7,2	1,8
Departamentos, Pró-Reitorias, Secretarias ou outros setores na UFSC	9	13,0	3,2
Mídias Internas da UFSC (jornais, cartilhas, cartaz, site da UFSC, listas de discussão)	19	27,5	6,8
Sindicatos (APUFSC e/ou SINTUFSC)	19	27,5	6,8
Outros	6	8,7	2,2
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100,0</b>	<b>24,7</b>

Fonte: dados primários

A predominância dos locais/meios de divulgação consiste nas mídias internas e os sindicatos. O primeiro remete a questões como jornais, cartilhas, cartazes, listas de discussão e o próprio site da instituição. Todavia, é um número pequeno para uma instituição que tem como missão produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida. Há diversos trabalhos, como seminários, palestras e projetos na organização que discutem a questão da violência e a prevenção ao assédio moral, entretanto, não parecem ainda muito focados na divulgação e orientação aos servidores.

Os sindicatos de classe representam um papel muito importante na defesa do profissional em questões como o trabalho, condições de trabalho, saúde mental e física do trabalhador, e demais. Logo, cabe aos

sindicatos também o papel de divulgar e lutar por medidas contra a ocorrência do assédio moral, bem como, auxiliar seus trabalhadores assediados, orientando-os nos aspectos legais além do suporte psicológico e físico quando necessário. Assim, na pesquisa constatou-se que os sindicatos, de modo geral, divulgam informativos ou proferem palestras sobre o tema em questão.

Ao focar não na instituição de forma geral, mas nos departamentos, Pró-Reitorias e outros setores internos, 13% dos respondentes afirmaram que um ou outro setor divulgou alguma informação sobre o tema. Quatro dos nove pesquisados, afirmaram que ouviram ou viram informações sobre assédio moral na Ouvidoria da instituição, setor este que recebe críticas, reclamações e sugestões da comunidade universitária. A categoria cursos, capacitações, eventos, palestras e congressos foi mencionada por 7,2% dos respondentes. É de conhecimento que os servidores, sejam eles docentes ou técnico-administrativos, necessitam realizar cursos e capacitações durante determinados períodos. Logo, tais cursos necessitam, dependendo da temática, incluir aspectos ligados à qualidade de vida no ambiente de trabalho, conflito, assédio moral e outros assuntos correlacionados ao ambiente de trabalho. É importante também, que os diretores de unidades, cursos, departamentos e centros participem de cursos que tenham esse enfoque, pois grande parte dos casos de assédio advém da hierarquia imediata.

Ressalta-se que a instituição deve desenvolver um mecanismo de controle, prevenção e combate ao assédio moral e as práticas de violência no ambiente de trabalho. Como passo inicial precisa trabalhar na questão da divulgação do assédio moral. O caráter informativo é o primeiro passo para o combate e prevenção desta violência nas organizações. Neste sentido, procurou-se também analisar as informações sobre o assédio moral contidas em três sites na instituição: DSST (Divisão de Saúde e Segurança do Trabalho), APUFSC (Sindicato dos Professores das Universidades Federais de Santa Catarina) e SINTUFSC (Sindicato dos Trabalhadores da Universidade Federal de Santa Catarina). A escolha destes consiste na importância dos referidos órgãos para a defesa do servidor docente e técnico-administrativo na UFSC, uma vez que os sindicatos representam o trabalhador na instituição e a divisão mencionada trabalha com dois aspectos importantes para o trabalhador: a saúde e segurança no trabalho. Assim, para melhor análise das informações tem-se o quadro a seguir.

	<b>DSST</b>	<b>APUFSC</b>	<b>SINTUFSC</b>
<b>Acessibilidade das Informações</b>	Fácil acesso	Difícil acesso	Fácil acesso
<b>Qualidade das Informações</b>	Média	Baixa	Média
<b>Conteúdo</b>	Recorte de página sobre o tema	Apenas pesquisando os boletins	Reportagens e recorte de página sobre o tema
<b>Falta</b>	Consequências físicas e psíquicas à saúde do trabalhador	Conceitos, características básicas, e outros	Descrição, principais características e descrever as situações

Quadro 16: Análise das informações sobre assédio moral de sites na UFSC

Fonte: dados primários

A DSST está vinculada ao Departamento de Desenvolvimento de Atenção Social e à Saúde (DDAS) da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS), e tem como objetivo a promoção da saúde e segurança do trabalho. Conforme já explanado na literatura, o assédio moral pode promover danos à saúde física e psíquica da vítima, logo, justifica-se a análise das informações do fenômeno neste setor. Assim, ao entrar no site do DSST há uma página que remete às informações do assédio moral retirados de um dos sites brasileiros sobre o tema gerenciado por pesquisadores com maior renome no Brasil, entre eles Margarida Barreto e Roberto Heloani. O conteúdo é um recorte de alguns trechos do texto encontrado na página destes pesquisadores, a qual apresenta informações básicas a respeito do fenômeno. Todavia, um elemento chave que não consta são as consequências físicas e psíquicas à saúde do trabalhador, aspecto este de grande importância para o referido departamento, bem como há a necessidade de melhorar a caracterização do fenômeno com inclusão de informações, como por exemplo, descrição de algumas situações que são características do assédio moral.

No site do Sindicato dos Professores da Universidade Federal de Santa Catarina (APUFSC), as informações acerca do assédio moral não são visíveis e facilmente acessadas. Apesar dos pesquisados identificarem a divulgação da temática nos boletins deste sindicato, não há um sistema de busca que permite ao usuário coletar estes dados. Constata-se que o site carece de um sistema de busca, caso contrário, o

usuário que necessite pesquisar sobre a temática (informações ou casos) deverá abrir cada boletim e procurar. Bem como, foi identificado a falta de conceitos e características básicas que permitam ao sindicalista ou usuário ter conhecimento acerca do fenômeno.

Já no site do SINTUFSC (Sindicato dos Trabalhadores da UFSC) há um sistema de busca que permite localizar informações, medidas adotadas e até casos de assédio moral divulgados por este referido sindicato. Identificou-se também, uma página dedicada ao assédio moral que contem situações reais identificadas, informações sobre o que a vítima deve fazer (baseada no site dos pesquisadores brasileiros mencionado anteriormente). Porém, ainda falta a descrição do fenômeno em si, suas principais características e situações. Os pesquisados informaram que o SINTUFSC, além das informações no site sobre a temática, mencionada anteriormente, já promoveu palestras, cursos, cartazes, o que é um importante passo para o combate e prevenção deste fenômeno.

Ressalta-se que a análise das informações dos sites desses três setores não implica que os mesmos não tenham ou realizem medidas de orientação ou de informação aos trabalhadores que buscam esses locais. A análise consistiu apenas na busca por informações da temática no site (virtual), e não internamente no setor (presencial). A disponibilização de informações e a própria divulgação do tema são aspectos que parecem mínimos para o combate, entretanto são fundamentais, pois é o primeiro passo para combater esta violência e para o conhecimento sobre o assédio. Contudo, não cabe apenas à divulgação, e sim a criação de políticas e medidas de prevenção e ação contra o assédio moral.

#### 5.3.3.3 Políticas ou práticas de prevenção e combate ao assédio moral na UFSC

A instituição e seus gestores devem garantir que qualquer caso emergente de assédio moral ou maus tratos no ambiente de trabalho tenha um tratamento e resolução, e que garanta os direitos das vítimas e dos supostos agressores (EINARSEN; HOEL, 2008). Ou seja, em respostas as violências, a organização deve atuar em duas frentes: a da prevenção e a do combate (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Diante do exposto, questionou-se aos pesquisados se eles conhecem alguma política ou prática de prevenção e combate ao assédio moral desenvolvida pela organização, conforme pode ser visualizado na tabela a seguir.



Tabela 26: Existência de políticas/práticas de prevenção e combate ao assédio moral

	Frequência	Porcentagem (%)
Sem resposta	41	14,7
Não	225	80,6
Sim	13	4,7
<b>TOTAL</b>	<b>279</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários

Um alto índice de 80,6% (225) dos respondentes afirmou que não existem políticas ou práticas de prevenção e combate ao assédio moral na UFSC. Apenas 4,7% dos respondentes (13) afirmaram que existe alguma política ou prática na instituição. Pela percepção dos pesquisados há a carência de medidas a serem criadas e adotadas pela instituição. A negação e principalmente a falta de informação podem influenciar no aumento de ocorrências de violências no âmbito laboral que consequentemente implicará no ambiente de trabalho e no próprio trabalho dos funcionários.

Como complemento da questão anterior, questionou-se aos que responderam “sim”, qual/quais são as políticas ou práticas de prevenção e combate ao assédio. Quatro respondentes (Pesquisados 192, 207, 239, 250) citaram a atuação dos sindicatos, outros 3 comentaram que sabem que existem, mas não conhecem detalhes (Pesquisados 12, 43, 45). O Pesquisado 95 comentou que “*a princípio temos a comissão de ética que pode identificar tais situações*”. Outras respostas foram apresentadas, como a política de inclusão e capacitação (Pesquisado 126) e o sistema de ouvidoria (Pesquisado 189), este último o pesquisado faz uma ponderação ao citar “*mas não sei até que ponto ele é efetivo para estes casos*”. Alguns pesquisados e também entrevistados citaram esta pesquisa como uma partida para a discussão do assédio moral na UFSC, onde apenas a divulgação do questionário já causou um impacto no modo de percepção de alguns funcionários frente às situações vivenciadas no ambiente de trabalho.

*Suponho que esse questionário sirva como partida para essas questões na UFSC (P139).*

*Quando fui responder ao teu questionário que me dei conta do inferno que é aquilo lá, porque às vezes tu tá envolvido. [...] São situações corriqueiras no nosso setor, ai eu fiquei pensando: Meu deus, quanta coisa que tem aqui que a gente*

*não se apercebe. Naquele teu questionário ali que eu me dei conta (E2).*

*É bom porque inclusive um trabalho como esse, serve de subsídio para essas discussões (E5).*

*Agora isso aqui tem que ser publicado de algum jeito, digo assim que tem um impacto entendeu? De mudar alguma coisa (E6).*

Nota-se pelo discurso dos pesquisados a questão da importância da pesquisa em várias instâncias. A primeira como ponto de partida para discussão na instituição, outra na identificação da violência e vitimização, e por fim a necessidade da divulgação e apresentação dos resultados identificados com intuito de causar algum impacto positivo na instituição, que como tal, deve desenvolver ações e medidas mais concretas frente a essa violência tão recorrente no ambiente de trabalho. Neste sentido foi questionado aos participantes sobre a criação e aplicação de políticas ou práticas de prevenção ao assédio moral na instituição, mais especificamente sobre o que eles acreditam que possa resultar.

Tabela 27: Criação de políticas/práticas de prevenção e combate ao assédio moral

	Frequência	Porcentagem (%)
Sem resposta	30	10,8
Ficará apenas no papel	26	9,3
Não irá funcionar	6	2,2
Já é um começo	95	34,1
Pode inibir um pouco a prática	62	22,2
Funcionará se não acontecer corporativismo entre colegas	60	21,5
<b>TOTAL</b>	<b>279</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários

A criação e aplicação de políticas ou práticas de prevenção e combate ao assédio moral na UFSC segundo 34,1% (95) dos pesquisados já é um começo. Já 22,2% e 21,5% afirmaram que pode inibir um pouco a prática, e funcionará se não acontecer corporativismo entre colegas. Cerca 9,3% dos pesquisados afirmaram que ficará apenas no papel, e 2,2% afirmaram que não irá funcionar. Evidencia-se o caráter de uma política afirmativa nas respostas com maiores índices. A

criação e aplicação de políticas e práticas inibidoras do assédio e orientadoras das relações interpessoais têm como objetivo inibir a prática, logicamente não conseguirá abranger uma totalidade das situações que ocorrem na instituição, mas já é um ponto inicial. “As políticas relacionadas ao bem-estar do pessoal, à mediação de conflitos e ao zelo pelo clima organizacional podem não apenas reparar erros atuais, mas também auxiliar na construção de um ambiente mais saudável” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Outro ponto a se destacar é que o seu funcionamento dependerá também, se não houver coleguismo, ou seja, o princípio da isonomia, onde todos são tratados da mesma forma, é fundamental. Não obstante, o desenvolvimento de uma política necessariamente precisa ter uma posição clara e coerente da gestão, participação ativa e envolver membros de diferentes funções e níveis hierárquicos, além dos sindicatos neste processo, somente deste modo esta política será transformada em práticas efetivas (SALIN, 2008).

Outro questionamento feito aos entrevistados consistia em sua opinião sobre o que a instituição, departamentos e outros setores deveriam fazer para controlar, combater e prevenir o assédio moral. As Entrevistada 1 e 6 responderam de forma similar a este questionamento: a existência de um departamento ou setor que cuidasse desses e de outros aspectos. A primeira relatou no seu discurso que a questão do assédio moral não é levada tão a sério como deveria ser, pois em determinados momentos a própria chefia diz “*para que tu vais te esquentar, esfria a cabeça, releva, a pessoa também está com a cabeça cheia né*”. Entretanto, são situações que no decorrer do tempo vão se agravando. Logo, a entrevistada ressaltou também que deveria ser mais estimulado a questão da denúncia. Já a Entrevistada 6 afirma que o maior problema da Universidade hoje é a estrutura em que ela se encontra, a qual pode causar e/ou influenciar a ocorrência do assédio “*pra mim hoje o problema maior da Universidade, que também causa o assédio moral, que influencia de alguma forma o assédio moral, é a estrutura*”.

*Deveria ter um setor de atendimento aos colaboradores. E olha e teria que ter muitos funcionários, porque hoje esse problema é de assédio moral, embora talvez não apareça na pesquisa porque nem todo mundo responde, eu percebo nas capacitações que eu participo ele acontece em quase todos os setores, é uma coisa*

*muito forte dentro da Universidade. [...] Então teria que ter um setor específico que desse atenção sim aos servidores, só que teria que ser aliado a um outro departamento que possibilitasse essa forma de remoção das pessoas (E6).*

O discurso das entrevistadas sobre um setor de atendimento aos funcionários, tanto no aspecto do trabalho quanto em questões de saúde, pode ser identificado na instituição, trata-se da Divisão de Saúde e Segurança do Trabalho (DSST) já mencionado nesta pesquisa. Entretanto, não se tem informação se as entrevistadas conhecem este setor ou seu modo de funcionamento. É importante frisar que a pesquisa não teve como objetivo averiguar a eficiência deste ou de outro setor no recebimento, encaminhamento e julgamento das queixas de assédio moral na instituição, logo, não se sabe da efetividade deste setor.

A Entrevistada 3 afirma que os servidores não tem orientação, logo deveria existir uma política mais clara para esses casos, um processo pré-estabelecido, onde quando o servidor realizar sua queixa tivesse uma política de acompanhamento, por parte de uma equipe (psicólogo, assistente social, advogados e outros) que fossem ao ambiente de trabalho, fizessem o acompanhamento e monitoramento da situação. Uma vez que em alguns casos o indivíduo pode ser o agressor e agir de má fé nesta questão. Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 110) afirmam que uma política de prevenção e de combate ao assédio moral no trabalho “deve ser abrangente e assumir o caráter informativo, administrativo, jurídico e/ou psicológico”, uma vez que torna-se fundamental o envolvimento de diversos grupos organizacionais na criação de instrumentos para se lidar com a ocorrência, apuração e avaliação dos casos de assédio.

Os Entrevistados 7 e 4 apresentam também discursos similares quanto as medidas que a instituição deveria realizar. O Entrevistado 7 afirma que é necessário ter órgãos de aferição dos casos de assédio fora da universidade, pois os canais internos como a ouvidoria não funcionam por uma questão política.

*Vai ter um canal para o servidor público reclamar diretamente em Brasília e vem uma comissão de fora apurar isso ai, não vai vim o amigo do reitor pra apurar. O amigo do reitor é indicado pelo cara que está sendo investigado. Não, vai vim uma pessoa de fora. [...] Então você*

*tem que ter, a ouvidoria não funciona. Ela tem que ser externa. Por uma questão política (E7).*

O Entrevistado 4<sup>38</sup> traz a figura do *ombudsman*<sup>39</sup>, uma pessoa acima de todos, a qual a queixa seria encaminhada. O indivíduo investido desse cargo teria poder de investigação, e uma vez investigado e concluído a existência do problema, ele poderia interferir decisivamente naquilo e corrigir a situação.

*Então essa figura do ombudsman seria a pessoa certa para colher esse tipo de queixa “Olha, existe isso em tal departamento”, então vamos investigar. Constatada a procedência, temos que corrigir o mal pela raiz. Agora resta saber quem vai ter disposição para aceitar um cargo tão espinho como esse. E quem vai dar a ele poder. Eu acho até que esse sujeito não deveria ter nenhuma relação com a reitoria. Pelo menos em universidade pública, isso deveria ser um cargo federal. Sem nada a ver com a administração da universidade. Porque se não vai ser influenciado por uma cultura de quadrilha. Bom, é isso, um ombudsman, um auditor, coisa assim, independente da administração universitária, mas claro com conexão. Mas completamente independente, para que possa assim ter a seriedade e ser visto com confiança por todo aquele que trabalha na instituição (E4).*

Os Entrevistados apresentam um canal e uma figura externa à instituição como medida para averiguar e julgar os casos de assédio moral. São medidas que podem ser efetivas se aceitarmos a existência de corporativismo dentro da instituição universitária. Pois, como já explanado em diversos discursos dos pesquisados, existe sim um favoritismo e defesa de membros de determinados grupos formais e/ou informais dentro da instituição. Logo, uma medida é a criação de um

---

<sup>38</sup> A sugestão do Entrevistado 4 (*ombudsman*) é apresentada também como uma das possíveis alternativas de combate ao assédio moral, proposta por Freitas, Heloani e Barreto (2008).

<sup>39</sup> *Ombudsman* é uma palavra sueca que tem como significando a representação do cidadão, ou seja, ele é um ouvidor geral que tem como função canalizar problemas, críticas, sugestões e reclamações, e deve agir em de forma isonômica no seu julgamento. *Fonte: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/ombudsman/cargo.shtml>*

canal ou figura como o *ombudsman* com um poder investido para a resolução definitiva das situações hostis.

Uma medida principal e importante para o Entrevistado 5 é começar a discutir sobre o assunto. Expor em primeiro lugar o assédio moral é uma situação real, que não é uma “brincadeira” mal entendida, pois as situações geralmente são disfarçadas nesses pretextos. Logo, há a necessidade da exposição e dizer que não é uma brincadeira, é algo sério e precisa ser combatido.

Por fim, “para interromper o assédio moral, é preciso que haja uma verdadeira vontade de mudança por parte das empresas, mas também de todos os trabalhadores, qualquer que seja suas posições na empresa” (HIRIGOYEN, 2008, p. 350). Não basta somente uma efetiva ação da instituição no combate do assédio moral quando estas situações estão em curso, é necessário também a divulgação deste fenômeno e a coibição destas práticas antes que elas ocorram. Deste modo, além do conhecimento de características do assédio moral, os servidores docentes e técnico-administrativos serão amparados por políticas de prevenção e combate, bem como saberão onde queixar-se e que estas terão um julgamento e conclusão justo e não ter um favorecimento de um ou de outro.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As teorias administrativas, apesar de sua evolução, ainda tem como objetivo principal a produtividade, princípio este das Escolas Científica e Clássica da Administração. Ou seja, a racionalidade norteadora das organizações continua a ser instrumental, na qual predominam os objetivos fins frente aos meios utilizados para alcançá-los, nem que para isso sejam utilizadas medidas antiéticas. Em muitas organizações estes princípios de conduta estão mascarados em falsas propagandas de valores e princípios éticos, ou em outras palavras, na cultura da organização. A cultura organizacional norteia o padrão de comportamento dos indivíduos no seu ambiente de trabalho. Pode-se analisar a cultura como um *iceberg*, no qual os aspectos visíveis, aqueles acima da linha d'água, são claramente observáveis pelos indivíduos. Contudo, a parte submersa, invisível no cotidiano da organização, pode ser considerada a cultura real e praticada no ambiente organizacional. Portanto, há uma sombra cultural que apresenta características de comportamentos, atitudes, valores, crenças e normas que não estão em concordância com a imagem que a organização demonstra de si.

Os falsos valores, comportamentos e ações hostis muitas vezes são justificados por objetivarem o atingimento de metas, não importando os meios para tal. Nestes casos, as organizações podem incentivar os indivíduos ou até ignorar seus comportamentos em prol de alcançarem os objetivos propostos. Quando há o resultado, não importam as estratégias, manipulações e agressões que possam ter ocorrido no processo. Contudo, a repetição de tais práticas e comportamentos hostis podem desencadear uma fenômeno tão antigo quanto o próprio trabalho, conhecido como assédio moral no trabalho. O assédio moral caracteriza-se por comportamentos e ações hostis repetidas que tem como objetivo constranger, humilhar e expor o outro de forma negativa no ambiente de trabalho, de modo que tais situações podem proporcionar danos físicos e psíquicos à vítima e afetar seu desempenho no ambiente laboral e pessoal. Esta violência tem sua origem no ambiente de trabalho, logo, a organização torna-se corresponsável pela sua ocorrência ou pelo combate a esta prática. Salienta-se que, dentre os setores mais afetados por esta prática, encontra-se o meio acadêmico.

Neste sentido, esta pesquisa teve como objetivo geral analisar as características de assédio moral no trabalho identificadas pelos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. Para tanto, foram delineados métodos e estratégias para alcançar os objetivos propostos

nesta pesquisa, entre eles, a elaboração de um instrumento de coleta de dados (questionário) disponibilizado online, como um meio de garantir o anonimato e uma maior abrangência numérica dos pesquisados. Para divulgação, foi realizado contatos com sindicatos e setores da instituição. Posteriormente, realizou-se entrevistas com sujeitos que se disponibilizaram a detalhar as situações vivenciadas no ambiente de trabalho.

A pesquisa foi respondida por 279 participantes, destes 60,9% são servidores docentes e 36,6% são servidores técnico-administrativos, 55,9% mulheres e 43% homens, os pesquisados possuem uma média de idade de 45 anos. São, em sua maioria de etnia branca (88,2%), casados ou com união estável (64,2%) e 57% tem formação de pós-graduação em nível de doutorado. Cerca de 25,8% trabalham a mais de 25 anos na instituição, 15,8% trabalham de 1 a 5 anos, e apenas 7,9% trabalha a menos de um ano. Sobre o regime de trabalho, 54,1% têm Dedicção Exclusiva e 41,2% com regime de 40 horas, tendo como uma renda mensal entre 10 a 14 salários mínimos (R\$ 5.101 a R\$ 7.140), 23,7% dos pesquisados. Apenas 19% dos respondentes possuem cargo de direção ou tem função gratificada. Em relação ao local onde o servidor está vinculado/lotado, 71% estão vinculados a Centros de Ensino, 9% em Pró-Reitorias, 3,9% em Secretarias e 3,6% na Reitoria (incluídos aqui os órgãos suplementares, como o Hospital Universitário e a Agência de Comunicação). Já em relação aos 7 entrevistados: 4 são mulheres e 3 homens, 5 deles com idade entre 36 a 55 anos, 6 com formação em um ou mais cursos de pós-graduação. Em relação ao tipo de vínculo, 4 são técnico-administrativos e 3 docentes, 5 trabalham em centros de ensino e 2 em Pró-Reitorias, 3 entrevistados estão na instituição entre 1 a 5 anos, 2 entre 15 a 20 anos.

Em relação à identificação da ocorrência de assédio moral na UFSC, as situações características presentes no questionário foram categorizadas conforme classificação de Hirigoyen (2006): Deterioração proposital das condições de trabalho; Isolamento e recusa de comunicação; Atentado contra a dignidade e Violência verbal, física ou sexual.

Foi identificado na categoria “Deterioração proposital das condições de trabalho” que 4,6% dos participantes da pesquisa são vítimas de assédio moral nesta categoria, pois assinalaram pelo menos uma das 14 situações com uma frequência de ocorrência semanal ou diariamente no ambiente de trabalho, o que caracteriza ocorrência de assédio. Dentre as 14 situações contidas nesta categoria, as duas com maiores índices de resposta foram: “Foi exposto a uma carga excessiva”



com 13,6% e “Foi obrigado a realizar uma atividade abaixo do seu nível de competência” com respectivamente 9,0%. Ressalta-se que os entrevistados nº 2 a 7 foram alvos de situações hostis relacionadas a esta categoria de análise, que expõe o indivíduo a parecer incompetente em seu trabalho, criando condições que influenciem negativamente no desenvolvimento e qualidade de suas atividades (HIRIGOYEN, 2006).

Constatou-se que na categoria “Isolamento e recusa de comunicação” há aproximadamente 5,1% de servidores que podem ser considerados vítimas de assédio moral, uma vez que assinalaram apelo menos uma das 8 situações desta categoria com uma frequência de semanalmente ou diariamente. As duas situações com maior frequência de ocorrência foram: “Ignoram sua presença” com 8,6% e “Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com você” com 7,9% de vítimas. Em relação aos entrevistados, 5 deles (entrevistados 2, 3, 4, 5 e 7) mencionaram ter sofrido situações relacionadas a esta categoria, que paralisa a vítima, pois tanto o isolamento quanto a recusa da comunicação são situações em que a vítima não consegue definir contra o que deve lutar (FREITAS, 2001).

Em “Atentado contra a dignidade” são feitas alegações e “brincadeiras” com a vítima, muitas vezes não reais, com intenção de ofendê-la e denegri-la até em aspectos da sua vida privada (HIRIGOYEN, 2006). Foram identificados como vítimas 3,7% dos respondentes, o que corresponde a 10 indivíduos, que assinalaram pelo menos uma das 8 situações como ocorridas de forma semanal ou diária no âmbito do trabalho. As situações com maiores índices de ocorrência foram: “Espalharam boatos ou rumores sobre você” com 7,5% de ocorrência entre os pesquisados, e com 2,9% de ocorrência as situações “Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho” e “Foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre a sua pessoa (seus hábitos, suas origens)”. Nas entrevistas realizadas os entrevistados nº 2 a 7 afirmaram sofrer ações e comportamentos hostis inseridos a esta categoria.

As situações de “Violência verbal, física ou sexual” são mais fáceis de serem identificadas, como empurrões e gritos injuriosos, assédio sexual e demais (HIRIGOYEN, 2006). Foram constatados que 1,4% dos pesquisados sofrem dessas situações frequentemente ou diariamente no ambiente de trabalho. As situações hostis com maior porcentual de frequência foram: “Foi alvo de agressividade (ou raiva) gratuita” com 3,9% de vítimas, “Gritaram com você frequentemente” com 2,2%, e “Foi ameaçado com ligações telefônicas, cartas, e-mail ou outras formas” com 1,8%. Já em relação aos entrevistados, apenas os

Entrevistados 5 e 6 afirmaram serem vítimas de situações desta categoria de análise.

Após a descrição das situações hostis, categorizadas em 4 grupos, questionou-se aos pesquisados se eles se identificavam como vítimas de assédio moral nos últimos 6 meses. Dos 279 respondentes da pesquisa, 27,6% (77) afirmaram serem vítimas, em uma escala de frequência que vai entre raramente a diariamente. Grande maioria dos pesquisados, o que corresponder a 186 (66,7%), afirmaram não serem vítimas de assédio moral. Em continuidade a questão, na análise das características da ocorrência do assédio moral, se buscou identificar quais eram os agressores (origem da violência, gênero do agressor e quantidade de agressores), e se a vítima comentou a situação e formalizou queixa.

Os agressores das 77 possíveis vítimas de assédio moral foram colegas de trabalho (45,5% dos respondentes) e também chefias (44,2%). Os agressores em sua maioria (41,6%) são homens, seguidos por mulheres que aparecem como agressores em 23,4% dos casos, já agressores de ambos os sexos correspondem a 33,8% das ocorrências, que são perpetuadas por 2 ou mais agressores (70,1%). Como uma forma de desabafar, buscar orientação e resolução das situações vividas e/ou vivenciadas, as vítimas buscam outros indivíduos para relatar os casos, identificado em 66,2% dos respondentes. As principais fontes são os colegas de trabalho (51%), e um conjunto de agrupamentos, como colegas de trabalho, familiares, chefias, amigos (27,5%). Entretanto, apenas o comentário da situação para alguém tende a não resolver a ocorrência destas ações e comportamentos hostis, pois há a necessidade de prestar uma queixa (formal ou informal) a alguém ou algum setor da instituição, o que representa um encaminhamento mais efetivo para coibir e punir comportamentos do(s) assediador(es). Contudo, apenas 24,7% dos indivíduos que afirmaram serem vítimas de assédio (o que corresponde a 19 pesquisados), afirmaram que prestaram queixa a alguém ou setor. Pelo relato dos pesquisados as consequências da queixa não foram as desejadas, as situações em sua maioria foram “ignoradas” e nada aconteceu. Dos que não formalizaram suas queixas (64,9%), alguns por estarem em estágio probatório tem medo de sofrer repreensões em suas avaliações, outros não acreditam que denunciando a situação ela poderá ser alterada, outros têm receio que as hostilidades possam até aumentar.

No que tange às consequências identificadas pelos pesquisados frente a vivência das situações de assédio moral, levantou-se uma vasta descrição dos pesquisados as quais foram categorizadas principalmente em consequências psíquicas e físicas. As principais consequências

psíquicas levantadas foram: estresse, desânimo, desmotivação, distúrbios de sono, depressão, baixa autoestima, frustração e tristeza. Já as consequências físicas levantadas pelos pesquisados foram: perturbação/problemas físicos, dores de cabeça, adoecimento, aumento de peso, dores musculares, dores no peito, estresse físico, perda de apetite e problemas digestivos. Foram identificados também efeitos relacionados a vivência e ao trabalho na organização como a dificuldade de progressão funcional, a ameaça ou a mudança efetiva de setor, diminuição da produtividade, vontade de largar o cargo, se aposentar ou até mesmo pedido de exoneração das funções. Não obstante as consequências no âmbito do trabalho foram citados também efeitos na vida pessoal da vítima como conflitos conjugais e também a busca de acompanhamento de psiquiatras e psicólogos.

Em relação às políticas ou práticas de prevenção e combate ao assédio moral, foi afirmado por 47,7% dos participantes (133) que a prática do assédio moral no ambiente universitário é comum, corroborando assim com a afirmação de Hirigoyen (2006) ao relatar que o ambiente acadêmico é um dos mais afetados pelas práticas de assédio moral. Os pesquisados não sabem (56,3%) se existem orientações para os funcionários na UFSC sobre o assédio moral. Durante a sua carreira na UFSC os treinamentos e capacitações realizados não abordaram aspectos relacionados ao assédio moral (identificado por 81,4% dos pesquisados). Apenas 28 pesquisados afirmaram que o tema foi abordado em treinamentos ou capacitações cursados. No que diz respeito ao conhecimento, por parte do pesquisado, sobre a existência de uma política ou prática de prevenção e combate ao assédio moral desenvolvida pela UFSC, grande maioria (80,6%) não tem conhecimento de tal na instituição. Alguns pesquisados relacionaram esta pesquisa como um ponto inicial para a discussão do assédio moral na UFSC, uma vez que a divulgação do questionário causou certo impacto na percepção de situações que anteriormente eram consideradas “normais” no ambiente de trabalho. Logo, a criação ou aplicação de políticas ou práticas de prevenção e combate, teve uma percepção positiva por parte dos pesquisados, a qual 34,1% afirmaram que já é um começo, 22,2% assinalaram que pode coibir um pouco a prática e 21,5% afirmaram que funcionará se não ocorrer corporativismo entre colegas. A questão do corporativismo, coleguismo entre colegas, foi amplamente citada pelos pesquisados e entrevistados como um fator negativo tanto na denúncia quanto nas situações hostis.

Um questionamento sobre as medidas que a instituição, departamento e outros setores deveriam fazer para controlar, combater e

prevenir o assédio moral foi realizado durante as entrevistas. Os Entrevistadas 1 e 6 relacionaram um setor de atendimento aos servidores, igual ou similar a um setor existe, a Divisão de Saúde e Segurança do Trabalho (DSST). A Entrevistada 3 cobra uma orientação e política mais clara para os casos de assédio moral, além de uma política de acompanhamento de uma equipe multidisciplinar (psicólogos, assistentes sociais, advogados e outros) para acompanhar e monitorar as situações hostis no ambiente de trabalho. Os Entrevistados 7 e 4 discursam, respectivamente, sobre a necessidade de um órgão de aferição e a figura do *ombudsman*, externos a instituição, que tivessem poder de intervenção. Deste modo, não poderia ocorrer situações de protecionismo entre colegas, o que garante a isonomia de todo o processo. Por fim, o Entrevistado 5 ressalta a importância na discussão do assunto, a qual a organização e seus gestores devem aceitar que a ocorrência é real, e tomar medidas para divulgar, prevenir e combater.

Dos 279 pesquisados, apenas 24,7% deles (69 respondentes) afirmaram ter conhecimento da divulgação do assédio moral na instituição, um percentual baixo para um fenômeno amplamente divulgado pela mídia nos dias atuais. A partir deste índice, procurou-se identificar em qual local o pesquisado ouviu ou viu sobre o tema. Devido às respostas serem muito amplas, agruparam-se as respostas em determinados categorias para uma melhor visualização e análise das informações. Portanto, os locais de divulgação identificados foram: em Mídias Internas da UFSC (jornais, cartilhas, cartaz, site da UFSC, listas de discussão) – 27,5%; e nos Sindicatos (APUFSC e/ou SINTUFSC) – 27,5%; nos Departamentos, Pró-Reitorias, Secretarias ou outros setores da UFSC (13%); não respondido (10,1%); outros (8,7%); em cursos, capacitações, eventos, palestras e congressos (7,2%); e por colegas (5,8%). Após a identificação da origem da divulgação do assédio moral na instituição, partiu-se para a análise das informações contidas em três sites: Sindicato dos Professores das Universidades Federais de Santa Catarina (APUFSC), Sindicato dos Trabalhadores da Universidade Federal de Santa Catarina (SINTUFSC) e a Divisão de Saúde e Segurança do Trabalho (DSST). Dos três, apenas o SINTUFSC contém informações de como a vítima deve fazer tanto para reportar o caso como para se proteger, procedimento este baseado na página [assediomoral.org](http://assediomoral.org) coordenado por pesquisadores referências do tema no Brasil, entre eles Margarida Barreto e Roberto Heloani. Contudo, nos três há a falta de elementos que possam melhor detalhar informações importantes do fenômeno melhorar a caracterização do conceito e

características básicas do tema, descrever as situações de assédio moral, suas possíveis consequências físicas e psíquicas à saúde do trabalhador.

Por fim, a manifestação do assédio moral na instituição analisada, a Universidade Federal de Santa Catarina, é uma realidade. Constata-se que o desconhecimento do fenômeno e/ou a identificação de situações características de assédio moral como “brincadeiras” levam o servidor docente ou técnico-administrativo a ser mais uma vítima desta violência silenciosa, mas que traz severos danos a sua integridade física e psíquica. A divulgação mesmo pelo questionário online disponibilizado por esta pesquisa aos servidores possibilitou de alguma forma a discussão e a identificação por parte do público alvo a repensarem suas ações e comportamentos no ambiente de trabalho, bem como possibilitou o “descobrimento” de vítimas em relação às situações que vivenciam nos seus setores. Ou seja, a pesquisa causou um impacto positivo para os servidores e possivelmente negativo para a organização, que na percepção dos servidores não desenvolve ações contra esta violência. Neste sentido, existe uma carência e necessidade muito grande em ações mais efetivas a serem adotadas pela UFSC. Ações estas como a divulgação, políticas e medidas de prevenção e de combate. E nestas ações deve-se garantir um importante aspecto: que todos os processos serão julgados de forma justa, sem favorecer um ou outro. Desta forma as vítimas serão encorajadas a realizarem suas denúncias e a prática desta violência poderá diminuir, o que garantirá não só um ambiente de trabalho saudável, mas uma cultura e prática de fortes valores e de ética verdadeira, o que é esperado de uma instituição de renome como a Universidade Federal de Santa Catarina.

### **6.1 Sugestões para pesquisas futuras**

A partir da realização desta pesquisa, propõe-se que trabalhos similares sejam realizados em outras realidades institucionais, universidades tanto públicas quanto privadas. Bem como, estenda-se as unidades de análise para funcionários terceirizados e também para discentes.

Sugere-se também que sejam efetuados estudos sobre a percepção da instituição, por meio dos seus gestores, analisando, portanto, as ações adotadas pela instituição em relação às ocorrências, a prevenção e combate ao assédio moral no trabalho. Uma vez que, nesta pesquisa, em conformidade com os objetivos, limitou-se a análise apenas por parte dos pesquisados, pois algumas informações solicitadas a determinados

setores da instituição não foram repassadas ou muitas vezes nas palavras de seus gestores “não temos casos de assédio moral na instituição”.

## REFERÊNCIAS

AASLAND, Merethe Schanke; SKOGSTAD, Anders; EINARSEN, Ståle. The dark side: defining destructive leadership behaviour. **Organisations & People**, 2008. Vol. 15, nº 3, p. 20-28.

ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO. Notícias. **Ordem de Serviço da UNIRIO**. 2004. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/spip.php?article186>>. Acesso em: 20 julho 2010.

ASSMANN, Selvino José. **Filosofia**. Florianópolis: CAD/CSE/UFSC, 2006.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 7ª ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2008.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Assédio Moral: a violência sutil. Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no brasil**. 2005. 188f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2005.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. Assédio moral: risco não visível no ambiente de trabalho. 2008. Disponível em: <<http://www.fiocruz.br/ccs/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=1935&sid=3>>. Acesso em: 19 ago. 2008.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2006.

BESWICK, Johanna; GORE, Joanne; PALFERMAN, David. Bullying at work: A review of the literature. **Health and Safety Laboratory**, 2006.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRADASCHIA, Carisa Almeida. **Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção**. 2007. 230f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

BUENDÍA, José. El mobbing en el centro de estudios. **Mobbing Opinion**: Boletín de noticias sobre acoso psicológico. 2003. Disponível em:

<[http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article\\_793.shtml](http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article_793.shtml)>.

Acesso em: 10 jul. 2010.

CARAN, Vânia Cláudia Spoti. **Riscos Psicossociais e Assédio Moral no Contexto Acadêmico**. 2007. 188f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Programa de Pós-Graduação em Enfermagem Fundamental, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

CAVALCANTE, Jouberto de Quadros Pessoa; JORGE NETO, Francisco Ferreira. O Direito do Trabalho e o assédio moral. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 9, n. 638, 7 abr. 2005. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=6457>>. Acesso em: 28 jul. 2010.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2007.

DI MARTINO, Vittorio; HOEL, Helge; COOPER, Cary L. **Preventing violence and Harassment in the workplace**. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003.

EINARSEN, Ståle. Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. **Aggression and Violent Behavior**, vol. 5, nº 4, p. 379-401, 2000.



EINARSEN, Ståle. The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. **Pistes**, vol. 7, n° 3, 2005.

EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge. Bullying and mistreatment at work: How managers may prevent and manage such problems. In: KINDER, A; HUGHES R.; COOPER, Cary L. (Eds.). **Employee well-being support: A workplace resource**. New York: John Wiley and Sons Ltd, 2008. Cap. 14, p. 161-173.

EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; NOTELAERS, Guy. Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. **Work & Stress**. London: Taylor & Francis, 2009. Vol. 23, n° 1, p. 24-44.

EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter; COOPER, Cary L. Workplace Bullying: individual pathology or organizational culture? In BOWIE, Vaughan; FISCHER, Bonnie S.; COOPER, Cary L. (Eds.). **Workplace Violence: issues, trends, strategies**. Devon: Willian Publishing, 2005. Cap. 12, p. 229-247.

EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter; COOPER, Cary L. The concept of bullying at work: the European tradition. In: EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter; COOPER, Cary L. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 1, p. 3-30.

EINARSEN, Ståle; MIKKELSEN, Eva Gemzøe. Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: The role of state negative affectivity and generalized self-efficacy. **Scandinavian Journal of Psychology**, 2002. Vol. 43, p. 397-405.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Maria Ester de. ASSÉDIO MORAL E ASSÉDIO SEXUAL: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v.41, nº 2, (abr./jun. 2001), p. 8-19, 2001.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, José Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio Moral no Trabalho**. Cengage Learning, São Paulo, 2008.

GAULEJAC, Vincent de. Do Assédio Moral ao Assédio Social. In: SEIXAS, Jacy; BRESCIANI, Maria Stella (Orgs.). **Assédio Moral**: desafios políticos, considerações sociais, incertezas jurídicas. Minas Gerais, EDUFU - Ed. da Universidade Federal de Uberlândia, 2006, p. 71-92.

GIBSON, James L. et al. **Organizações**: comportamento, estrutura, processos. 12ª ed. São Paulo (SP): McGraw Hill, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, Rosemary Cavalcante. **O ASSÉDIO MORAL NO CEARÁ**: Naturalização dos atos injustos no trabalho. 2006. 109f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2006.

GOSDAL, Thereza Cristina et al. Assédio Moral Organizacional: esclarecimentos conceituais e repercussões. In: GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andrea Pereira (Orgs.). **Assédio Moral Interpessoal e Organizacional**: Um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTr, 2009. Cap. 2, p. 33-41.

GREENE, Robert; ELFFERS, Joost. **As 48 leis do poder**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HELOANI, Roberto. Assédio moral: a dignidade violada. **Aletheia**. dez. 2005, n.º. 22, p.101-108.

HELOANI, Roberto. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 3, n.º. 1, jan./jun., 2004.

HELOANI, Roberto. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. 10ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. 3ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

HOEL, Helge; EINARSEN, Ståle; COOPER, Cary L. Organisational effects of bullying. In: EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter; COOPER, Cary L. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**: International perspectives in research and practice. London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 7, p. 145-162.

HOEL, Helge; SALIN, Denise. Organisational antecedents of workplace bullying. In: EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter; COOPER, Cary L. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**: International perspectives in research and practice. London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 10, p. 203-218.

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

HUBERT, Adrienne B. To prevent and overcome undesirable interaction: a systematic approach model. In: EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter; COOPER, Cary L. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice.** London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 17, p. 299-311.

KEASHLY, Loreleigh; JAGATIC, Karen. By any other name: American perspectives on workplace bullying. In: EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter; COOPER, Cary L. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice.** London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 2, p. 31-61.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 3ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LEYMANN, Heinz. Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. **Violence and Victims**, 1990. Vol. 5, nº 2, p. 119-126.

LEYMANN, Heinz. **The Mobbing Encyclopaedia: A Selection of English Literature on Mobbing with short presentations.** 1996d. Disponível em: < <http://www.leymann.se/English/61100E.HTM>>. Acesso em: 25 jun. 2010.

LEYMANN, Heinz. **The Mobbing Encyclopaedia: Mobbing - its Course Over Time.** 1996a. Disponível em: <<http://www.leymann.se/English/12220E.HTM>>. Acesso em: 25 jun. 2010.

LEYMANN, Heinz. **The Mobbing Encyclopaedia: Psychological terrorization - the problem of terminology.** 1996b. Disponível em: <<http://www.leymann.se/English/11130E.HTM>>. Acesso em: 25 jun. 2010.

LEYMANN, Heinz. **The Mobbing Encyclopaedia: The Definition of Mobbing at Workplaces.** 1996c. Disponível em: <<http://www.leymann.se/English/12100E.HTM>>. Acesso em: 25 jun. 2010.

LUBIT, Roy. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 42, nº 3, p. 66-77, jul./set. 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTININGO FILHO, Antonio. **Assédio moral e gestão de pessoas: Uma análise do assédio moral no trabalho e o papel da área de gestão de pessoas.** 2007. 107f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

MARTININGO FILHO, Antonio; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. Assédio Moral e Gestão de Pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, p. 11-34, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MORETTO NETO, Luís; SCHMITT, Valentina Gomes Haensel. **Teoria Geral da Administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2008.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo (SP): Atlas, 2009.

NUNES, Thiago Soares; DUARTE, Bernadete Quadro; MORETTO NETO, Luís. **ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: compreender para combater.** In: 10º Congresso de Stress da ISMA-BR, 12º Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho, 2º Encontro Nacional de Qualidade de Vida na Segurança Pública e 2º Encontro Nacional de Qualidade de Vida no Serviço Público, 2010, Porto Alegre. **Trabalho, Stress e Saúde: equilibrando esforço e recompensa - da teoria à ação.** Porto Alegre, 2010.

NUNES, Thiago Soares; INVITTI, Cinara; TOLFO, Suzana da Rosa. **ASSÉDIO MORAL: uma questão a ser tratada.** In: 10º Congresso de Stress da ISMA-BR, 12º Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho, 2º Encontro Nacional de Qualidade de Vida na Segurança Pública e 2º Encontro Nacional de Qualidade de Vida no Serviço Público, 2010, Porto Alegre. **Trabalho, Stress e Saúde: equilibrando esforço e recompensa - da teoria à ação.** Porto Alegre, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática.** São Paulo: Atlas, 2008.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1989.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SALIN, Denise. The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: measures adopted and underlying organizational factors. **Scandinavian Journal of Management.** 2008.

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

SALIN, Denise. Workplace Bullying among Business Professionals: Prevalence, Organisational Antecedents and Gender Differences. Doctoral dissertation. Research Reports, Serie A, no 117. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration, 2003b.

SCHATZMAM, Mariana et al. Aspectos definidores do assédio moral. In: GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andrea Pereira (Orgs.). **Assédio Moral Interpessoal e Organizacional: Um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009. Cap. 1, p. 17-32.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SINA, Amália. **A outra face do poder**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SKOGSTAD, Anders; MATTHIESEN, Stig Berge; EINARSEN, Ståle. Organizational changes: A precursor of bullying at work?. **International Journal of Organization Theory and Behavior**, 2007. Vol. 10, p. 58-94.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Violência psicológica e assédio moral no trabalho bancário**. 2006. 214f. Tese (Doutorado em Medicina Preventiva) – Programa de Pós-Graduação em Medicina, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da; ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização**. 3. ed São Paulo: Atlas, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2010 – 2014**. Florianópolis, 2010. Disponível em: <[http://www.die.ufsc.br/arquivos/PDI\\_2010\\_2014.pdf](http://www.die.ufsc.br/arquivos/PDI_2010_2014.pdf)>. Acesso em: 21 dez. 2010.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Secretaria de Planejamento e Finanças. **Relatório de Atividades de 2009**. Florianópolis, 2009a. Disponível em: <  
[http://www.die.ufsc.br/arquivos/relatorio\\_atividades\\_2009.pdf](http://www.die.ufsc.br/arquivos/relatorio_atividades_2009.pdf) >  
 Acesso em: 21 dez. 2010.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Secretaria de Planejamento e Finanças. **Relatório de Gestão de 2009**. Florianópolis, 2009b. Disponível em: <  
[http://www.die.ufsc.br/arquivos/relatorio\\_atividades\\_2009.pdf](http://www.die.ufsc.br/arquivos/relatorio_atividades_2009.pdf) >  
 Acesso em: 21 dez. 2010.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Secretaria de Planejamento e Finanças. **UFSC EM NÚMEROS - 2000-2009**. Florianópolis, 2009c. Disponível em: <  
[http://www.pip.ufsc.br/arquivos/UFSC\\_NUMEROS\\_00\\_09.pdf](http://www.pip.ufsc.br/arquivos/UFSC_NUMEROS_00_09.pdf) >  
 Acesso em: 01 nov. 2010.

VARTIA, Maarit. **Workplace Bullying: A Study on the Work Environment. Well-Being and Health**. Doctoral Dissertation. People and Work Research Reports 56. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 2003.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WORKPLACE BULLYING INSTITUTE (US). **U.S. WORKPLACE BULLYING SURVEY**. Washington, 2007.

ZAPF, Dieter; EINARSEN, Ståle. Individual antecedents of bullying: victims and perpetrators. In: EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter; COOPER, Cary L. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 8, p. 165-184.

ZAPF, Dieter; EINARSEN, Ståle. Mobbing at work: Escalated conflicts in Organizations. In: FOX, Suzy; SPECTOR, Paul E. (Eds.). **Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets**. Washington, DC: American Psychological Association, 2005. Cap. 10, p. 237-270.



ZAPF, Dieter; EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; VARTIA, Maarit. Empirical findings on bullying in the workplace. In: EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter; COOPER, Cary L. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 5, p. 103-126.

ZIEMER, Roberto. **Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.



## APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados

### Instrumento de Coleta de Dados

Pesquisa sobre Assédio Moral no Trabalho

**Para ler o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e responder à pesquisa, clique em “Próximo”**

Há 32 perguntas no questionário.

#### *Uma observação sobre privacidade*

O questionário é anônimo.

O registro salvo de suas respostas não contém nenhuma informação de identificação a seu respeito, salvo se alguma pergunta do questionário a tenha pedido expressamente. Se você respondeu a um questionário que utilizava código de identificação para lhe permitir acessar, pode ter certeza que esse código não foi guardado com as respostas. O código de identificação é gerenciado num banco de dados separado e será atualizado apenas para indicar se você completou ou não a pesquisa. Não é possível relacionar os códigos de identificação com as respostas do questionário.

Próximo >>

[\[Sair e limpar questionário\]](#)

### Instrumento de Coleta de Dados

Pesquisa sobre Assédio Moral no Trabalho

#### **Termo de consentimento livre e esclarecido**

Caro participante, este questionário é um instrumento de coleta de dados, que servirá de subsídio para a elaboração da dissertação de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC.

O objetivo da dissertação é caracterizar as manifestações de assédio moral identificadas por servidores docentes e técnico-administrativos na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

A sua participação é muito importante e consistirá em responder às questões a seguir. Peço sua colaboração para atingir o objetivo proposto. Asseguro-lhe que não há identificação dos participantes e todos os dados coletados serão mantidos em sigilo.

Desde já, agradeço a sua colaboração. Caso você tenha alguma dúvida, você poderá entrar em contato por meio dos e-mails listados abaixo ou pelo ramal 8577 do Departamento de Psicologia.

Mestrando: Thiago Soares Nunes, Esp. ([adm.thiagosn@gmail.com](mailto:adm.thiagosn@gmail.com))

Orientadora: professora Suzana da Rosa Tolfo, Dra  
([srtolfo@cfh.ufsc.br](mailto:srtolfo@cfh.ufsc.br))

**\* Você concordou com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que teve o objetivo de informar e esclarecer sobre a pesquisa e a sua participação**

Sim  Não

Se sua resposta for positiva, por favor, continue preenchendo este formulário - clicando em "Próximo". Caso contrário, agradecemos sua participação.

Próximo >>

[\[Sair e limpar questionário\]](#)

**Instrumento de Coleta de Dados**

Pesquisa sobre Assédio Moral no Trabalho

**PARTE I****Dados Sociodemográficos****\*01) Sexo** Feminino  Masculino**02) Idade:** \_\_\_\_\_**\*03) Etnia**

- Branca  
 Afrodescendente  
 Asiática  
 Parda  
 Indígena  
 Outros

**\*04) Estado Civil**

- Solteiro(a)  
 Casado(a)/União Estável  
 Viúvo(a)  
 Divorciado(a)/Separado(a)

**\*05) Última formação completa**

- Ensino Fundamental  
 Ensino Médio  
 Graduação  
 Pós-Graduação - Especialização  
 Pós-Graduação - Mestrado  
 Pós-Graduação - Doutorado  
 Outros: \_\_\_\_\_

**\*06) Informe o centro e curso ou setor a qual você está vinculado/lotado (ex.: Departamento de Psicologia, Medicina, Administração, Pró-Reitoria de Ensino de Graduação, Secretaria de Planejamento e Finanças, etc.)**

**\*07) A quanto tempo trabalha na organização?**

- menos de 1 ano  
 de 1 a 5 anos  
 de 5 a 10 anos  
 de 10 a 15 anos  
 de 15 a 20 anos  
 de 20 a 25 anos  
 mais de 25 anos  
 Outros: \_\_\_\_\_

**\*08) Assinale a sua faixa salarial (rendimento total) mensal.**

- 1 a 3 salários mínimos (R\$ 510,00 a R\$ 1.530,00)  
 3 a 6 salários mínimos (R\$ 1.531,00 a R\$ 3.060,00)  
 6 a 10 salários mínimo (R\$ 3.061,00 a R\$ 5.100,00)  
 10 a 14 salários mínimos (R\$ 5.101,00 a R\$ 7.140,00)  
 14 a 18 salários mínimos (R\$ 7.141,00 a R\$ 9.180,00)  
 maior que 18 salários mínimos (maior que R\$ 9.181,00)

**\*09) Regime de trabalho:**

- Dedicção Exclusiva  
 20 horas  
 25 horas  
 30 horas  
 40 horas

**\*10) Qual seu vínculo com a instituição?**

- Servidor Técnico-Administrativo  
 Servidor Docente efetivado  
 Servidor Docente substituto

**11) Você ocupa cargo de direção ou tem função gratificada? Se a resposta for SIM, escreva qual cargo.**

- Não  
 Sim. Comente aqui sua escolha: \_\_\_\_\_

## PARTE II

### Questões relacionadas a comportamentos negativos no ambiente de trabalho (Assédio Moral)

**\*12) Defina “Assédio Moral” em 1 (uma) palavra:**

---

**\*13) Questionário de Atos Negativos:**

Os comportamentos listados a seguir são, com frequência, considerados exemplos de comportamentos negativos no local de trabalho. Caso nos últimos 6 (seis) meses você tenha sido submetido a atos negativos no seu trabalho, assinale a frequência com isso aconteceu. Considere os comportamentos negativos listados a seguir. Marque o item que melhor corresponde à sua experiência nos últimos 6 (seis) meses.

- Marque **1** se você "**NUNCA**" vivencia/vivenciou a situação descrita;
- Marque **2** se você "**DE VEZ EM QUANDO**" vivencia/vivenciou a situação apresentada;
- Marque **3** se você vivencia/vivenciou "**MENSALMENTE**" a situação;
- Marque **4** se você vivencia/vivenciou a situação "**SEMANALMENTE**";
- Marque **5** se você "**DIARIAMENTE**" vivencia/vivenciou a situação.

	1	2	3	4	5
1) Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Foi obrigado a realizar uma atividade abaixo do seu nível de competência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Atividades de sua responsabilidade foram retiradas ou substituídas por tarefas mais desagradáveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Espalharam boatos ou rumores sobre você	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Ignoraram sua presença	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre a sua pessoa (seus hábitos, suas origens)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) Gritaram com você frequentemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
apontar o dedo, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloqueio de seu caminho					
10) Recebeu dicas de outros de que deveria pedir demissão ou largar o trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11) Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12) Foi recebido com uma reação hostil quando você se aproximou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13) Recebeu críticas constantes ao seu trabalho ou esforço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14) Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15) Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram brincadeiras de mau gosto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16) Foram atribuídas atividades com prazos impossíveis de serem cumpridos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17) Houve supervisão excessiva de seu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18) Foi pressionado a não reclamar de um direito que você tinha (licença médica, feriados, despesas de viagem, afastamento do trabalho, adicional de salário, e outros)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19) Foi submetido a excessivas provocações e sarcasmos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20) Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21) Foi ameaçado de violência ou abuso físico ou foi alvo de violência real	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22) Foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre suas atitudes e comportamentos no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23) Foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre sua vida privada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24) Foi alvo de agressividade (ou raiva) gratuita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25) Foi interrompido constantemente em reuniões ou em diálogos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26) Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com você	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	1	2	3	4	5
27) A comunicação com você é unicamente por escrito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28) Foi colocado em local separado dos outros colegas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29) Proibiram os seus colegas de trabalho de falar com você	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30) Foi ameaçado com ligações telefônicas, cartas, e-mail ou outras formas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31) Foi seguido na rua e/ou espiado diante de seu domicílio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32) Fizeram estragos em seus objetos pessoais (ex.: automóvel, mesa de trabalho)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33) Foi assediado ou agredido sexualmente (gestos ou propostas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34) Não levam em conta seus problemas de saúde ou recomendações de ordem médica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35) Retiraram a sua autonomia de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36) Privaram-lhe do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador, e outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37) Agiram de modo a impedir que obtenha promoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38) Induziram você a erros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*14) Define-se assédio como: “uma situação em que um ou vários indivíduos, persistentemente, durante certo período de tempo, percebe-se como alvo ou sendo submetido a atos negativos de uma ou várias pessoas, em uma situação em que a vítima do assédio tem dificuldades de se defender contra essas ações. Um único incidente não pode ser considerado assédio” (EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2003; 2005). Usando a definição acima indique, por favor, se você foi ou é vítima de assédio no trabalho nos últimos 6 (seis) meses.**

- Não. (Pular para a questão 22)
- Sim, muito raramente
- Sim, de vez em quando
- Sim, várias vezes por semana
- Sim, diariamente

**\*15) Quem teve para com você esses comportamentos negativos?**

- Colegas
- Chefias
- Subordinados
- Pessoas externas à organização

**\*16) Os comportamentos negativos foram, em sua maioria, proporcionados por:**

- Homens
- Mulheres
- Homens e Mulheres

**\*17) Quantas pessoas estavam envolvidas nos comportamentos negativos?**

- 1 pessoa
- 2 pessoas
- 3 pessoas
- 4 pessoas
- 5 pessoas ou mais

**18) Quais foram as consequências dessas situações, descritas e assinaladas anteriormente, na sua vida?**

---

---

---

**19) Você comentou a situação com alguém? Com quem e por quê?**

---

---

---

**\*20) Você apresentou queixa em algum setor da organização?**

- Sim
- Não

**21) Se a resposta à questão anterior for **SIM**, responda qual foi a consequência/encaminhamento do registro dessa queixa. Já se a resposta à questão anterior for **NÃO**, responda o por quê de você não ter apresentado queixa.**

---

---

---

**22) Você identifica outros tipos de comportamentos negativos, além das 38 situações listadas anteriormente (na questão 13), presentes no seu ambiente de trabalho? Se a resposta for SIM, escreva quais comportamentos negativos.**

Não

Sim. Comente aqui sua escolha: \_\_\_\_\_

---

**\*23) Você já presenciou ou tem conhecimento de casos de Assédio Moral dentro do seu setor ou na universidade?**

Não

Sim, tenho conhecimento de alguns casos

Sim, tenho conhecimento de vários casos

**24) Se a resposta à questão anterior for SIM. Quais foram os encaminhamentos dados?**

---

---

---

**\*25) Em sua opinião, a prática do Assédio Moral no ambiente universitário é comum?**

Sim

Não

**\*26) Os treinamentos/capacitações que você já realizou durante a sua carreira na organização, já abordaram aspectos relacionados ao Assédio Moral?**

Sim

Não

**\*27) Você já viu e/ou ouviu sobre a divulgação do tema Assédio Moral dentro da organização (o que é, como combater, onde denunciar, e outros)? Se a resposta for SIM, escreva "Onde" e "Como".**

Não

Sim. Comente aqui sua escolha: \_\_\_\_\_

**\*28) Na organização existem orientações aos funcionários sobre o Assédio Moral?**

Não

Não Sei

Sim

**29) Você conhece alguma política ou prática de prevenção e combate ao Assédio Moral desenvolvida pela organização? Se a resposta for SIM, escreva "Qual/Quais".**

Não

Sim. Comente aqui sua escolha: \_\_\_\_\_

**\*30) Sobre a criação/aplicação de políticas ou práticas de prevenção e combate ao Assédio Moral na organização, você acredita que:**

Ficaré apenas no papel

Não irá funcionar

Já é um começo

Pode inibir um pouco a prática

Funcionará se não acontecer corporativismo entre colegas

**31) Caso você tenha sido assediado(a) gostaria de convidá-lo para uma entrevista para conhecer mais sobre o assédio moral vivenciado. Por meio dela poderei aprofundar informações dadas no questionário. Essa entrevista será sigilosa e suas informações serão utilizadas somente para fins acadêmicos. Caso aceite o convite, deixe seu nome e e-mail ou telefone para contato.**

Ao terminar, clique em "ENVIAR" ou "SUBMIT" para encaminhar suas respostas.

Enviar

[\[Sair e limpar questionário\]](#)

## APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



### UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

#### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Meu nome é Thiago Soares Nunes, sou aluno de mestrado em administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC e estou desenvolvendo, sob orientação da Profa. Suzana da Rosa Tolfo, uma pesquisa sobre ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: o contexto da Universidade Federal de Santa Catarina. A pesquisa tem o objetivo de caracterizar as manifestações de assédio moral no trabalho identificadas por servidores docentes e técnico-administrativos na UFSC. A sua participação é importante pois se pretende identificar as formas de assédio moral que ocorrem na UFSC e como os gestores da mesma se comportam em relação a essas situações, tendo como base a percepção do pesquisado, e sugerir formas de intervenção em relação aos problemas que suscita. A coleta de dados nesta etapa se dará através de entrevistas, as quais serão gravadas e, posteriormente, transcritas, a fim de que se faça uma análise qualitativa de seus conteúdos. Cabe salientar que não haverá qualquer tipo de identificação dos participantes e os dados serão tratados de forma sigilosa.

Se houver dúvida em relação ao estudo ou se você não desejar mais fazer parte do mesmo, favor entrar em contato pelo telefone (48) 8406-9582 ou pelo e-mail adm.thiagosn@gmail.com. Se você estiver de acordo em participar, podemos garantir que as informações fornecidas serão confidenciais.

#### Assinaturas:

Pesquisador principal \_\_\_\_\_

Pesquisador responsável \_\_\_\_\_

Eu, \_\_\_\_\_, fui esclarecido sobre a pesquisa **ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: o contexto da Universidade Federal de Santa Catarina** e concordo que meus dados sejam utilizados na realização da mesma. Assinatura: \_\_\_\_\_ RG: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista

### ROTEIRO DE ENTREVISTAS

#### Informações Preliminares ao Participante

- Agradecimento
- Esclarecimento de dúvidas relacionadas aos objetivos e intenções
- Entrega do termo de consentimento
- Compromisso de Sigilo
- Solicitação para gravação da entrevista

**Data:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**Código de Identificação:** \_\_\_\_\_

**Horário início:** \_\_\_:\_\_\_hs

**Horário término:** \_\_\_:\_\_\_hs

**Sexo:**

Feminino

Masculino

**Idade:** \_\_\_\_\_

**Última Formação Completa:**

Ensino Básico

Ensino Médio

Graduação

Pós-Graduação - Especialização

Pós-Graduação - Mestrado

Pós-Graduação - Doutorado

**Área (Centro/curso ou setor) de atuação na organização:**

\_\_\_\_\_

**Tempo que trabalha na organização:** \_\_\_\_\_

**Vínculo na instituição:**

Servidor Técnico-Administrativo

Servidor Docente efetivado

Servidor Docente substituto

## PERGUNTAS

- O que você entende por assédio moral no trabalho?
- Qual(is) situação(ões) ocorrida(s) no seu trabalho que levou você a se identificar como vítima de assédio moral no trabalho?
- Quem (Quais) eram os envolvidos nas situações?
- Tentou conversar com alguém sobre o assunto? Com quem? E por quê?
- Outros colegas de setor também passaram por situações semelhantes?
- Apresentou queixa informal ou formal para alguém ou em algum setor? Para quem?
- Qual foi o resultado da sua queixa? O que você achou do resultado da queixa, foi o esperado?
- Houve repercussão dessas situações vivenciadas no seu ambiente de trabalho? (clima de trabalho, relações interpessoais, tarefas, resultados)
- Quais foram as consequências dessas situações para sua saúde física/psíquica?
- Quais medidas a instituição, departamentos ou outros setores deveriam adotar para prevenir e combater o assédio moral?

**ANEXO A – E-mail de divulgação da pesquisa pela SINTUFSC****SINTUFSC**

Sindicato dos Trabalhadores da Universidade de Santa Catarina

**NOTÍCIAS**

Pesquisa de Assédio Moral para os trabalhadores da UFSC

30/08/2010

Saudações,

Me chamo Thiago Soares Nunes, sou mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração aqui da UFSC e estou sob orientação da professora Suzana da Rosa Tolfo, do Departamento de Psicologia, trabalhando em minha dissertação de mestrado.

O objetivo da dissertação é analisar a manifestação do assédio moral identificadas por colaboradores – servidores docentes e técnico-administrativos – na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

O assédio moral pode ser caracterizado pela ocorrência de condutas abusivas expressas por meio de escritos, palavras e gestos que visam agredir psíquica e/ou fisicamente o indivíduo.

Neste sentido, gostaria de sua colaboração nesta etapa da pesquisa. Para tanto, você deverá acessar ao site <https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dHdjUkRfRktPazY5dTzhcmYyd2pMeHc6MQ> e responder ao questionário online. As informações provenientes deste instrumento são confidenciais e serão utilizadas apenas para fins desta pesquisa. O questionário estará aberto até o dia 30 de setembro de 2010. Caso você se disponha a ser entrevistado para aprofundamento das informações fornecidas, ao final do questionário há um campo para você deixar seus contatos. Deste modo, entrarei em contato para agendarmos um horário.

Desde já, agradeço a sua atenção.

Qualquer dúvida ou esclarecimento estou à sua disposição.

Att., Thiago Soares Nunes  
Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração  
[adm.thiagosn@gmail.com](mailto:adm.thiagosn@gmail.com)

[imprensa@sintufsc.ufsc.br](mailto:imprensa@sintufsc.ufsc.br)  
(48)3233-4863



## ANEXO B – Boletim de divulgação da pesquisa pela APUFSC

## Pesquisa sobre assédio moral

Caracterizar as manifestações de assédio moral identificadas por docentes e servidores técnico-administrativos na UFSC. Este é objetivo da dissertação de mestrado do estudante Thiago Soares Nunes, do Programa de Pós-Graduação em Administração, e orientado pela professora Suzana da Rosa Tolfó, do Departamento de Psicologia.

O assédio moral pode ser caracterizado por frequentes condutas abusivas expressas por meio de comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer danos à personalidade, a dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, além de pôr em perigo seu



emprego, lhe constranger e/ou degradar o ambiente de trabalho.

Nunes pede então para os professores entrarem no endereço [www.neogap.ufsc.br/pesquisas/index.php?sid=55585&newtest=Y&lang=pt-BR](http://www.neogap.ufsc.br/pesquisas/index.php?sid=55585&newtest=Y&lang=pt-BR) e responder ao questionário online. As informações provenientes deste instrumento são confidenciais e serão utilizadas apenas para fins de pesquisa, ressalta o mestrando, que também informa que os dados fornecidos por docentes e técnico-administrativos serão, em sua maior parte, analisados separadamente.

O questionário estará aberto até o dia 17 de outubro de 2010. Caso você se disponha a ser entrevistado para aprofundamento das informações fornecidas, ao final do questionário há um campo para você deixar seus contatos. O estudante entrará em contato para agendar um horário. Mais informação pode ser obtida pelo e-mail [adm.thiagosn@gmail.com](mailto:adm.thiagosn@gmail.com).