



**Universidade de Brasília – UnB**

**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência  
da Informação e Documentação – FACE**

**Renata Barbosa de Oliveira**

**A INTERFERÊNCIA DO ASSÉDIO MORAL NA QUALIDADE DO  
TRABALHO NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA-UnB**

**Brasília-DF**

**2009**

**Renata Barbosa de Oliveira**

**A INTERFERÊNCIA DO ASSÉDIO MORAL NA QUALIDADE DO  
TRABALHO NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA-UnB**

**Monografia apresentada no curso de Gestão Universitária do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito à obtenção do grau de Especialista em Gestão Universitária.**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Orientador: Prof. Dr. André Luiz Teixeira Reis**

---

**César Augusto Tibúrcio da Silva**

**Brasília-DF**

**2009**

A primeira lei da natureza é a tolerância –  
já que temos todos uma porção de erros e fraquezas."

*Voltaire*

a Maria Barbosa.

a Welbert e Wellison.

## **Agradecimentos**

À Deus, por tudo que fez e continuará fazendo em minha vida.

À minha mãe que sempre me apoiou e esteve ao meu lado.

À Universidade de Brasília pela possibilidade de ter feito este curso.

A todos os professores que ministraram aula no

curso de Gestão Universitária da 4ª turma.

Ao professor André Luiz Teixeira Reis que,

apesar do pouco tempo, foi um excelente orientador.

Às minhas queridas amigas e companheiras de curso, Elma Letícia e Débora.

Ao meu amigo de trabalho Carlos Batista de Oliveira

que tantas vezes me ajudou na elaboração de algum trabalho.

Às minhas amigas super poderosas Merilene, Silvia e Ana Lúcia,

pelo total apoio em não desistir.

A todos os alunos da 4ª turma de Gestão Universitária

que me deu todo o apoio e carinho diante de um momento difícil pelo qual passei.

## RESUMO

Este estudo tem como tema a discussão acerca da interferência do assédio moral na qualidade do trabalho na Universidade de Brasília-UnB e objetivando identificar as interferências do assédio moral na qualidade do trabalho na Universidade, como também, analisar o conhecimento que os servidores têm a respeito do tema em questão.

Uma boa definição do que venha a ser assédio moral é relatada pela médica do trabalho Margarida Barreto (2000), onde ela diz que assédio moral é “toda exposição prolongada e repetitiva do trabalhador a situações humilhantes e vexatórias no seu ambiente de trabalho”.

Para se saber qual o conhecimento que o servidor tem a respeito de assédio moral foi aplicado um questionário com 80 (oitenta) servidores de diversos departamentos da Universidade. Após a análise pôde-se perceber que a maioria dos entrevistados, ou seja, 75% tinham algum conhecimento do que seria assédio moral, uma vez que 55% dos entrevistados discordaram totalmente ao presenciar um servidor sendo motivo de risadinhas e piadinhas por parte do chefe ou colegas de trabalho.

Este estudo se justificou uma vez que o tema em questão está cada dia mais presente e, infelizmente, comum nas empresas públicas e particulares. Procurou-se também definir o papel de cada um dos envolvidos no assédio moral e suas conseqüências. Diante dos resultados obtidos, foi constatado que a amostra de os servidores pesquisados na Universidade de Brasília indicaram saber o que significa assédio moral e não concordam com as atitudes tomadas por determinados chefes com relação à exposição humilhante do servidor.

**Palavras-Chave:** Assédio Moral, sociedade, trabalho, mercado de trabalho.

## SUMÁRIO

1.	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
2.	<b>METODOLOGIA</b> .....	10
	2.1 Tipo de Pesquisa.....	11
	2.2 Amostra e Universo.....	11
	2.3 Instrumento da coleta de dados.....	12
	2.4 Procedimento da Coleta de Dados.....	13
	2.5 Análise dos Dados.....	13
3.	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	14
	3.1 As dificuldades nas relações homem x trabalho.....	14
	3.2 O assédio moral no ambiente de trabalho.....	18
	3.3 As partes envolvidas no assédio moral.....	21
	3.3.1 O agressor.....	21
	3.3.2 Principais frases utilizadas pelo agressor.....	22
	3.3.3 A vítima.....	24
	3.4 Os tipos de assédio moral.....	25
	3.5 Causas do assédio moral no ambiente de trabalho.....	26
	3.6 Os efeitos do assédio moral.....	28
	3.7 Principais sintomas do assédio moral.....	33
	3.8 Processo psicológico do assédio moral.....	34
4.	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	37
5.	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	46
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	48
	<b>APÊNDICE</b>	



## 1. INTRODUÇÃO

O assédio moral parte do estabelecimento de relações desarmônicas quanto à hierarquia, poder e propriedade privada. Assim, parece ter surgido o processo de exploração do homem pelo homem.

Nestas relações estabelecidas, os detentores do poder detinham também o que era produzido pelo subordinado. O trabalho passou a significar tortura. A história nos revela que a escravidão foi um exemplo relacionado a este aspecto. Nesse aspecto o trabalho era considerado vergonhoso e, por isso mesmo, deveria ser realizado pelos escravos, identificados como seres inferiores, verdadeiros objetos, destituídos de direitos.

Como consequência destas relações desarmônicas surgiu a expressão “assédio moral”. Esta anomalia social em sido tema bastante discutido na atualidade, no que se refere ao trabalho e ao trabalhador. Portanto, a violência moral no trabalho não é um fenômeno novo e pode-se dizer que ela é tão antiga quanto o próprio trabalho.

Apesar do tema não ser não ser uma novidade na realidade atual, apenas recentemente é que seus malefícios passaram a ser vistos com outros olhos: seja pelos operadores do direito, seja por psicólogos e pesquisadores da saúde do trabalho. Um bom exemplo desses pesquisadores é a francesa Marie-France Hirigoyen, que define assédio moral como:

“Toda e qualquer conduta abusiva, manifestando-se, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho”. (HIRIGOYEN, 2008, p. 65).

O atual sistema econômico e a instabilidade do mercado de trabalho podem ser um dos principais elementos causadores do assédio moral. Nos últimos tempos os trabalhadores estão vivendo sob constante pressão. Pressão de perder o emprego e ficar desempregado por muito tempo e com isso não conseguir mais manter sua família.

Além do medo de perder emprego, na atual sociedade trabalhista se cultiva muito a competição entre trabalhadores. Esta competição está relacionada

principalmente pela busca desenfreada do aumento da produtividade, ou seja, quem não produz o suficiente acaba sendo “apontado” como um mal funcionário.

Em outro trabalho de Hirigoyen (2002), esta salienta que diante do atual sistema econômico extremamente competitivo, inúmeros dirigentes só conseguem enfrentar essa competição recusando-se a levar em conta as pessoas que trabalham na organização e chefiando por meio da mentira e do medo.

O assédio moral no ambiente de trabalho não traz danos apenas ao indivíduo, mas também, para a organização. Para o indivíduo a violência psicológica no trabalho afeta além da sua vida profissional, também a sua vida pessoal a medida que esse indivíduo perde a auto-estima e a sua autoconfiança, prejudicando assim o seu relacionamento com os demais grupos dos quais participa.

Os prejuízos do assédio moral para a empresa ocorrem porque indivíduo acaba se afastando por motivos de doença, reduz a sua produtividade se tornado assim um trabalhador sem perspectiva para a empresa.

Assim, diante de tantos prejuízos que podem ser causados tanto ao indivíduo como para a empresa, o assédio moral têm sido fonte de preocupação de diversos estudiosos de todo mundo e também do Brasil. Outros estudiosos tais como Maria Ester de Freitas (2001), Roberto Heloani (2003) e Margarida Barreto (2000), também produziram reflexões sobre o tema.

Nas pesquisas realizadas por Guedes (2003), o assédio moral parece manifestar-se de maneira diferenciada em relação ao sexo masculino e feminino. Tal fato decorre de componentes culturais e podem ser explicados sociologicamente.

Em relação às mulheres pode ocorrer em forma de intimidação, submissão, piadas grosseiras, comentários acerca de sua aparência física ou do vestuário. Quanto aos homens, é comum o seu isolamento e comentários maldosos sobre sua virilidade e capacidade de trabalho e de manter a família.

Ainda com relação ao que foi dito por Guedes (2003), nos casos em que se caracteriza o assédio moral, identifica-se o propósito de demonstrar a vítima que se trata efetivamente de uma perseguição, de terror psicológico, como objetivo de destruí-la, sendo que as atitudes do assediador são sempre temidas, normalmente em face das dificuldades de se obter e de manter um emprego, em

que a globalização cada vez mais reduz postos de trabalho, aumentando expressivamente o desemprego, criando toda sorte de incertezas.

O assédio moral no ambiente de trabalho não ocorre apenas de chefe para subordinado. Esse assédio ocorre entre os próprios subordinados, de subordinado para chefe e principalmente de chefe para subordinado.

A médica do trabalho Margarida Barreto, ao elaborar sua dissertação de mestrado Jornada de Humilhações, concluída em 2000, ouviu 2.072 pessoas, das quais 42% declararam ter sofrido repetitivas humilhações no trabalho. (BARRETO, 2000).

As pesquisas realizadas por Barreto (2000) mostram que o assédio moral no trabalho acarreta ao trabalhador diversos problemas, entre eles podemos citar baixa auto-estima, problemas de relacionamento com colegas de trabalho e familiar.

Talvez existam indicações que muitos empregadores com a ânsia de cada vez mais auferir lucros e benefícios para si próprio, estão se esquecendo que o mercado de trabalho é composto por seres humanos munidos de sentimentos, vontades e direitos que devem ser respeitados, infelizmente esta parece não ser a realidade no ambiente de trabalho.

Haja vista o exposto, esta proposta de estudo tem por objetivo compreender o significado conceitual sobre assédio moral, suas conseqüências para o servidor, e como o assédio moral interfere na qualidade do trabalho na Universidade de Brasília.

## 2. METODOLOGIA

Pretende-se aqui descrever a metodologia e as técnicas de pesquisa a serem adotadas no mapeamento de acordo com as abordagens até aqui descritas.

Constata-se na literatura que a definição metodológica para uma pesquisa empírica tem sido de fundamental importância para as pretensões do pesquisador, que deve informar o que pretende investigar e o porquê de tal pesquisa. Também tem como objetivo apresentar conceitos e exemplos sobre população, amostra e seleção dos sujeitos, objetos da pesquisa, dentre outros aspectos relacionados ao desenho da pesquisa (VERGARA; MARCONI, 2000).

A pesquisa foi efetuada na Universidade de Brasília-UnB, localizada no Distrito Federal. Trata-se de uma organização que desfruta de uma imagem extremamente positiva perante a sociedade, cuja força de trabalho compõe-se de:

- Servidores terceirizados, que executam serviços de limpeza, vigilância, manutenção predial, recepção e também executam serviços administrativos.
- Servidores não pertencentes ao quadro, requisitados de outros órgãos da administração pública, ou sem vínculo, que ocupam cargos de chefia ou de assessoramento.
- Servidores do quadro de pessoal, de nível fundamental, médio e superior, com formações acadêmicas variadas, admitidos por concurso público.

Os servidores tanto de nível fundamental, médio ou superior, são admitidos num determinado cargo e nele permanecem até o fim da relação de emprego, exceto se participarem de um novo concurso. Por mérito ou por antiguidade, ascendem salarialmente, pois mesmo havendo mudança de classe, permanecem os conteúdos das tarefas que podem ser-lhes atribuídas.

A seguir são descritos: o tipo de pesquisa, a amostra a ser pesquisada, o instrumento a ser aplicado, os procedimentos a serem adotados e a forma de análise dos dados coletados.

## **2.1 Tipo de Pesquisa**

A pesquisa a ser realizada foi descritiva qualitativa, com o objetivo de descrever a apreensão e os efeitos que o assédio moral provoca nos servidores de diversos setores de uma instituição pública federal no que diz respeito às interferências do assédio moral na qualidade do trabalho, onde se espera que o estudo contribua para uma reflexão pautada a respeito do tema e estimule uma postura profissional e científica acerca dos riscos que o mesmo imprime à saúde do trabalhador.

Quanto aos meios a pesquisa será bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica porque terá como base material científico publicado em livros e artigos científicos disponibilizados em meios eletrônicos, para a fundamentação teórico-metodológica do estudo (VERGARA, 2000).

A pesquisa de campo é a investigação empírica que será realizada onde ocorre o fenômeno, conforme ressalta Vergara (2000), pois serão coletados na instituição em estudo com aplicação de questionário.

## **2.2 Amostra e Universo**

A amostra, aleatoriamente escolhida, é composta de oitenta questionários com oito questões, onde os servidores responderam ao questionário sobre o tema em estudo.

A Universidade de Brasília foi inaugurada em 21 de abril de 1962. O antropólogo Darcy Ribeiro, idealizador, fundador e primeiro reitor da UnB, sonhava com uma instituição voltada para as transformações, diferente do modelo tradicional, e tendo como missão a produção, a integração e a divulgação de conhecimentos, formando cidadãos comprometidos com a ética, a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável.

Para Lakatos e Marconi (1991), a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.

“Tanto os métodos quanto as técnicas, devem adequar-se ao problema a ser estudado, às hipóteses levantadas e que se queira confirmar, ao tipo de informantes com que se vai entrar em contato” (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 163).

Segundo Vergara (2000), nesta etapa pretende-se.

Definir toda a população amostral. Entende-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo. População amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade (VERGARA, 2000, p.83).

### **2.3 Instrumento da Coleta de Dados**

A coleta de dados para identificação da pesquisa através da amostra foi realizada por meio de um questionário. Este instrumento apresenta uma parte sobre informações do respondente, contendo idade, gênero, escolaridade e tempo de serviço prestado à instituição. A segunda parte destinou-se ao foco da pesquisa, com oito perguntas que descrevem o fenômeno do assédio moral no trabalho, através do uso da escala Likert.

A escala Likert começa com a coleta de uma quantidade importante de itens que indicam atitudes negativas e positivas sobre um objeto, instituição ou tipos de pessoa (RICHARDSON et al, 2008, p.271).

Ainda para Richardson et al (2008), existe diferença entre o método de Thurstone e o método de Likert, pois este não utiliza juízes, a escala se constrói por meio de técnicas de análise de itens. O conjunto de itens é administrado a um grupo de sujeitos. Cada item se classifica ao longo de um contínuo de cinco pontos que varia entre “muito de acordo e muito em desacordo”.

O instrumento da coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos (LAKATOS; MARCONI 1991, p.165).

Para Lakatos e Marconi (1991), a coleta de dados é uma tarefa cansativa e toma quase sempre mais tempo do que se espera. Exige do

pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior.

#### **2.4 Procedimento da Coleta de Dados**

A pesquisa foi precedida de autorização da direção do espaço de trabalho do servidor, em horários e locais pré-determinados, de acordo com a conveniência do funcionário e de forma a não prejudicar o bom andamento dos trabalhos.

Os questionários foram aplicados pessoalmente pela pesquisadora e respondidos individualmente.

Será explicada aos servidores a importância de sua colaboração na coleta de dados para uma pesquisa acadêmica, bem como será garantida a confidencialidade das informações coletadas, com omissão de nomes. Além disso, será firmado um compromisso em relação ao conhecimento do resultado do trabalho quando da sua conclusão.

#### **2.5 Análise dos Dados**

A análise dos dados será realizada com base nas respostas obtidas nos questionários aplicados, utilizando método estatístico baseado na porcentagem das respostas, apresentando-as através de gráficos.

Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte será a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 1991, p.167).

### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1 As dificuldades nas relações homem X trabalho**

O assédio moral no trabalho é um tema que se tornou uma forte preocupação social devido aos desgastes que ele provoca em razão dos impactos negativos que causa à saúde e ao bem-estar da vítima, bem como à empresa.

Os estudos em relação ao assédio moral têm sua importância principalmente pelas mudanças que a sociedade trabalhista está passando nos últimos anos. Com a globalização, as novas técnicas de serviço e uma maior cobrança feita aos trabalhadores com relação ao seu desempenho profissional, infelizmente criou no mundo do trabalho as relações de competição onde acabou por influenciar a prática do assédio moral.

O século XX foi palco de avanços extraordinários em todos os campos do conhecimento humano; foi também o cenário das maiores guerras produzidas pela humanidade, tanto em relação ao número de países envolvidos quanto na extensão dos prejuízos delas decorrentes. Nenhuma guerra é inocente, é o entendimento de Freitas (2008).

O argumento da guerra econômica, segundo Gaulejac (2008), participa da construção de um imaginário social que serve de proteção ao exercício da dominação, na qual todos os remédios são econômicos.

O termo “assédio moral” é a nomenclatura adotada no Brasil. Surge, oficialmente, no campo do direito administrativo municipal em 1999. Isto aconteceu através do Projeto de Lei sobre Assédio Moral, encaminhado para a Câmara Municipal de São Paulo, que dispõe sobre a aplicação de penalidades à prática desse comportamento entre o funcionalismo da administração pública municipal direta. Inspirado na pesquisa realizada na França por Marie-France Hirigoyen e publicada com o título de “Le harcèlement moral: La violence perverse au quotidien” (2008, p. 54).

As humilhações no trabalho são tão velhas como o próprio trabalho, já que se tornaram as bases da intensificação da produtividade dos trabalhadores desde a antiguidade, passando pela escravidão até os dias atuais. A agressão física



pode ter desaparecido com os anos, mas surgiu uma forma mais sutil de atingir o bem-estar do trabalhador: o assédio moral.

Nas últimas décadas do século XX, o assédio evidencia-se devido à redução de empregos, o crescente risco de desemprego e a ênfase na produtividade e competitividade, quando as relações de trabalho tornam-se fragilizadas e estressantes. O assédio vem sendo reconhecido como um fenômeno destruidor do trabalho, que reduz a produtividade, favorece o absentismo, a rotatividade e demissão de funcionários por desgaste psicológico e debilidade física. Segundo Hirigoyen (2002), “o fato do Brasil, conservar fortes características patriarcais, o assédio torna-se crítico, já que está geralmente, correlacionado às disputas de poder e competitividade”.

A pesquisadora Menezes (2003) relata que a globalização intensificou a alteração nas relações interpessoais, atribuindo uma nova ordem e um modelo de comportamento de tal configuração que os conflitos internos, anteriormente não aflorados ou superficialmente expostos, passaram a ser mais acentuados, mas não por isto mais explícitos. O denominado assédio moral, com as suas práticas de humilhação, perseguição, rebaixamento, ameaças sistemáticas, tornou-se um modo de relacionamento entre os empregados e os empregadores nos locais de trabalho no contexto organizacional contemporâneo, onde os trabalhadores:

Tornam-se mais frágeis, propensos a sofrer violência psicológica estimulada por um poder empresarial, decidido a torná-los máquinas produtivas, invocando, por meio de prática de controle e de vulnerabilização, o direito à posse e da alma do coletivo que produz (BATISTA, 2003, p.1).

Para Enriquez, (1997, p. 74) a produtividade é fundamental, haja vista que “as pessoas nas organizações vivem em função da produtividade e do medo de se tornarem improdutivos e, assim, presos da armadilha estratégica”, o seu caráter é corroído, afirma Sennett (2001), a sua subjetividade seqüestrada ressalta Faria e Kanashiro (2001) e o seu ser-sujeito coisificado. Esta poderia ser a descrição de uma parodia de realidade, mas, em verdade, as mudanças nas condições de trabalho estão criando a fragmentação da identidade do trabalhador.

Os indivíduos que estão ativos no mercado devem desenvolver a aprendizagem contínua, não apenas em relação aos conteúdos de seu trabalho, mas também uma aprendizagem insuflada pela sobrecarga gerada em razão da multiplicidade de tarefas, das metas sempre puxadas para cima, face à

demonstração constante de sua sede por desafios, pelo sentimento de culpa por não serem excepcional e brilhante todos os dias, pela necessidade de esconder a angústia de ser desmascarado pelo julgamento excessivo de seus avaliadores ou ainda dado ao sofrimento oculto nunca ser bom o bastante (HELOANI, 2003).

Diante desse cenário que penaliza aquele que não tem um emprego e aquele que o tem, depreende-se que o modo como o trabalho está organizado e é gerido favorecem relações violentas, pois neles imperam regras incertas, mutáveis, promessas não cumpridas, reconhecimentos negados, punições arbitrárias, exigências de submissão de uns e de arrogância de outros (HELOANI, 2003).

Autores como Freitas et al (2008) acreditam que as grandes transformações econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e culturais ocorridas nas últimas décadas e a elevação do aspecto econômico á categoria de valor supremo têm causado sérios impactos nas sociedades modernas, cujos estudos sinalizam a existência de uma forte crise de identidade produzida por diversos fatores simultâneos, e que pode ser caracterizada pela dissolução de referências que fundamentam os valores sociais, pelo enfraquecimento de instituições tradicionais que encarnam a importância desses valores e pela incapacidade das sociedades atuais de propor ideais coletivos, reduzindo os valores sociais apenas ao valor que é dado pelo mercado. O indivíduo, o cidadão, esgota-se no seu papel de consumidor (FREITAS et al, 2008).

Diversos autores, entre eles Enriquez (1991; 1993; 2006), Gaulejac (2008) apontam os elementos que constituem o mal-estar das sociedades atuais: a progressiva corrosão dos vínculos sociais e dos valores coletivos; a emergência da importância do indivíduo e a exacerbação do individualismo; a negação da existência e do reconhecimento do que é diferente e não-consensual; a instrumentalização do indivíduo e a sua mutação de ser humano para um número ou uma coisa passível de ser vendida e descartada; e a elevação do sentimento de impotência e exclusão daqueles que não desempenham uma função produtiva ou tenham um emprego.

A competição generalizada reforça o sentimento de hostilidade, inveja e indiferença ao outro, que passa a ser visto como objeto de ódio e ressentimento, o que parece uma nova forma de violência social, latente e induzida, que se apresenta

em um nível de profundidade diferente daquela que é própria do recalçamento e das pulsões humanas (ENRIQUEZ, 1991; GAULEJAC, 2008; DEJOURS, 1998).

Assim, pode-se verificar que a origem dessa violência pode ser encontrada nos problemas de identidade caracterizados pela impossibilidade de os indivíduos se autodefinirem para si próprios, pela desorientação quanto aos valores coletivos e face ao aumento da insignificância dos indivíduos e das sociedades, que buscam sentidos e formas de reconhecimento na vida social, porém, sem jamais serem satisfeitos.

Conforme citado anteriormente, sabe-se que o assédio moral é um dos maiores problemas da modernidade de acordo com (GIDDENS, 1991). Por isso, “a era do sujeito alienado parece impedir a construção consciente de futuros sociais alternativos e cada vez mais se vive vidas padronizadas de desespero” conforme observa (GEERTZ, 1989, p.174).

Hoje crescem as pressões por resultados em todos os âmbitos em uma sociedade capitalista globalizada onde a competição em busca do lucro marca as relações entre empresas, independente do local onde elas estejam. O local de trabalho torna-se o principal palco dessa situação onde, além da cobrança de resultados, convive-se também com o próprio estresse pela manutenção dos cargos de trabalho, que rapidamente estão diminuindo por consequência das novas tecnologias.

Para Wood (1992), desde que a coisificação do trabalhador parece ter se intensificado nas relações trabalhistas das organizações contemporâneas, ao deixar de ser instrumentos para virar fins, o assédio moral poderia ser considerado como comportamento resultante das atuais exigências impostas às organizações pela globalização. Mas, a era da globalização não criou o assédio moral: os maus tratos sempre foram estilos de intensificação da produtividade dos trabalhadores, fato muito evidente na tradição cultural brasileira.

Para Aguiar (2003), o mercado de trabalho através de novas exigências aliadas à eliminação de postos de trabalho favorece um ambiente organizacional de autoritarismo, submissão, disciplina e competitividade, gerando nos trabalhadores instabilidade emocional e insegurança que, mesmo submetido a

condições degradantes, correndo o risco de demissão, continuam trabalhando, podendo adoecer fisicamente e ou psicologicamente.

O aumento de trabalhos e reflexões sobre o tema assédio moral não deixa de estar correlacionado às atuais demandas organizacionais que têm trazido para o ambiente organizacional novas relações interpessoais com modernas políticas de gestão e mudança do perfil exigido do empregado, requerendo desde maior produtividade e adequação permanente às novas relações de trabalho.

Ainda segundo Aguiar (2003), o assédio moral também está vinculado a atitudes de caráter pessoal do indivíduo com poder dentro da organização, cuja prática administrativa leva-o rotineiramente a perseguir indivíduos, até usando os pretextos de incrementos de produtividade.

### **3.2 O assédio moral no ambiente de trabalho**

Em seus estudos realizados na França, Hirigoyen constatou que nos últimos anos, tanto nas empresas quanto na mídia a questão do assédio moral tem girado, sobretudo, em torno do assédio sexual, a única levada em conta pela legislação francesa. Essa guerra psicológica no local de trabalho agrega dois fenômenos que para Hirigoyen (2008) são os seguintes:

- 1) O abuso de poder, que é rapidamente desmascarado e não é necessariamente aceito pelos empregados;
- 2) A manipulação perversa, que se instala de forma mais insidiosa e que, no entanto, causa devastações muito maiores.

Na doutrina, como observa Menezes (2003), há um rol de situações em que pode haver assédio moral, pela sua repetição ou sistematização, de forma mais concreta que as formas sutis:

- 1) rigor excessivo;
- 2) confiar tarefas inúteis ou degradantes;
- 3) desqualificação ou críticas em público;
- 4) isolamento ou inatividade forçada;

- 5) ameaças explícitas ou veladas;
- 6) exploração de fragilidades psíquicas e físicas;
- 7) limitação ou proibição de qualquer inovação ou iniciativa do trabalhador;
- 8) impor obrigação de realizar autocríticas em reuniões públicas;
- 9) exposição ao ridículo (Por exemplo: impor o uso de fantasias, que isso guarde relação com sua função, e inclusão no rol de empregados com menor produtividade);
- 10) divulgação de doenças e problemas pessoais de forma direta ou pública;
- 11) agressões verbais ou através de gestos;
- 12) atribuição de tarefas estranhas á atividade profissional do empregado, para humilhar e expor a situações vexatórias, como lavar banheiros, fazer limpeza, levar sapatos para engraxar ou rebaixar de função;
- 13) trabalho superior ás forças do empregado;
- 14) sugestão para pedido de demissão;
- 15) ausência de serviço ou atribuição de metas difíceis ou impossíveis de serem cumpridas;
- 16) controle de tempo no banheiro;
- 17) divulgação pública de detalhes íntimos;
- 18) instruções confusas;
- 19) referências a erros imaginários;
- 20) solicitação de trabalhos urgentes para depois jogá-los no lixo ou na gaveta;
- 21) imposição de horários injustificados;
- 22) transferência de sala por mero capricho;
- 23) retirada de mesa de trabalho e pessoal de apoio;
- 24) boicote de material necessário á prestação dos serviços, além de instrumentos como telefone, fax e computador; e

25) supressão de funções ou tarefas.

Estudos realizados pela francesa Hirigoyen (2008), o assédio nasce como algo inofensivo e propaga-se insidiosamente. Em um primeiro momento as pessoas envolvidas não querem mostrar-se ofendidas, e levam na brincadeira desavenças e maus tratos. Em seguida esses ataques vão se multiplicando e a vítima é seguidamente acuada, posta em situação de inferioridade, submetida a manobras hostis e degradantes durante um período maior.

Para Hirigoyen (2008), qualquer um pode ser vítima de assédio moral no trabalho, porém existem situações em que as pessoas correm maiores riscos de se tornarem visadas. Um dos elementos desencadeadores do assédio moral é o fato de não se aceitar a diferença no outro; as pessoas excessivamente competentes ou que ocupam espaço demais; os que resistem à padronização; ao que fizeram as alianças erradas ou não têm a rede de comunicação certa, pessoas às vezes são hostilizadas em nome de uma rivalidade de um grupo; os assalariados protegidos (representantes dos empregados, pessoas de mais de 50 anos, mulheres grávidas etc.); as pessoas menos produtivas e as pessoas temporariamente fragilizadas.

Para Hirigoyen (2008), o assédio moral caracteriza-se como uma violência multilateral: pode ser vertical, horizontal ou ascendente (violência que parte de um subordinado para um chefe). Para esta mesma autora, deve ser uma violência continuada, aliás, esta é uma de suas características, que vise excluir a vítima do mundo do trabalho, seja forçando-a a demitir-se, a aposentar-se precocemente, como também a licenciar-se para tratamento de saúde.

A pesquisadora Hirigoyen (2008), enfatiza que no assédio moral, o agressor pode utilizar-se de gestos obscenos, palavras de baixo calão, destruindo pouco a pouco sua auto-estima e identidade sexual. Mas, diferentemente do assédio sexual, cujo objetivo é dominar sexualmente a vítima, o assédio moral é uma ação estrategicamente desenvolvida para destruir psicologicamente a vítima e com isso afastá-la do mundo do trabalho.

Afirma Salvador (2002, p. 8) que:

A vítima assediada é, em geral escolhida porque tem características que perturbam os interesses do elemento assediador por suas habilidades, destreza, conhecimento, desempenho ou simplesmente um desajuste psíquico por parte do assediador.

Conforme a juíza do trabalho Schimidt (2002) salienta, o novo perfil exigido do trabalhador favorece o desenvolvimento de situações de assédio moral, pois de um lado estabelece-se que este deve ser competitivo, capaz, qualificado, criativo e polivalente. De outro lado, este novo trabalhador sabe que não estar “apto” a essa nova realidade pode significar a perda do emprego.

Em vista disso, o medo do desemprego favorece o aparecimento da submissão e, a conseqüente impunidade dos agressores, visto que, na maioria das vezes a vítima desconhece a existência do assédio moral, não sabem as medidas que podem ser tomadas para coibi-lo e, teme tomar qualquer atitude que o possa prejudicar diante do competitivo mercado de trabalho (SCHIMIDT, 2002).

Ainda Para Schmidt (2002), somado a este fato, tem-se ainda a competição existente entre os próprios empregados, a hierarquização rígida que impossibilita a comunicação e o diálogo franco, além da terceirização e a horizontalidade do processo produtivo, que tem por finalidade o aumento de competitividade, propiciando o nascimento de compartimentos produtivos estanques, mais propícios ao desenvolvimento de micro impérios, onde a lei que impera é a daquele que governa.

### **3.3 As partes envolvidas no assédio moral**

#### **3.3.1 O agressor**

Para Menezes (2003), tratar o perfil do agressor é imprescindível para que o assediado possa identificá-lo em meio às insinuações cotidianas do mesmo. Deste modo, Menezes (2003) apresenta que, quem assedia busca desestabilizar a sua vítima e, para tanto, utiliza um processo continuado, ou seja, um conjunto de atos e procedimentos destinados a expor a vitima a situações incômodas e humilhantes. O referido autor demonstra que, de regra, o assediador á sutil, pois a agressão aberta permite um revide e desmascara sua estratégia indiciosa.

Ainda para Menezes (2003), o assediador tem preferência pela comunicação não verbal, através de gestos, fofocas ironias, sarcasmos ou de até mesmo, ignorar a existência da vítima. Tais estratégias permitem ao assediador, quando questionado, afirmar não haver intencionalidade, não assumir seus atos,

alegando serem estes apenas brincadeiras sem qualquer intenção e, possibilitando a troca de papéis, isto é, coloca-se na condição de vítima, afirmando que a pessoa está vendo ou ouvindo coisas, que está com paranóia, que é louca, que é muito sensível, que faz confusão, que é muito encenqueira ou histérica, entre outros motivos alegados (MENEZES, 2003).

Em vista desta estratégia sutil e subjetiva, Heloani (2003) caracteriza o assédio moral como uma violência invisível na medida em que, paulatinamente, faz com que as vítimas acreditem ser exatamente o que seus agressores pensam ou desejam que sejam.

Para Schmidt (2002), normalmente, o agressor é uma pessoa que está aparentemente muito satisfeita com ela mesma e raramente se questiona sobre suas atitudes, sendo incapaz de sentir empatia, disfarça uma baixa auto-estima que trás insegurança, tornando difícil a vida dos que são capazes de trabalhar melhor do que ele (SCHMIDT, 2002).

Para Schmidt (2002), muitas vezes o objetivo do assediador é massacrar alguém mais fraco, cujo medo gera conduta de obediência, não só da vítima, mas de outros empregados, que se encontram ao seu lado. Ele é temido e, por isso, a possibilidade de a vítima receber ajuda dos que a cercam é remota. A meta do perverso, em geral, é chegar ao poder ou nele manter-se por qualquer meio, ou então mascarar a própria incompetência.

### ***3.3.2 Principais frases utilizadas pelo agressor***

A forma mais comum de coação moral é através do uso da palavra, dirigindo-se à vítima com frases que a façam se sentir humilhada, negativa e sem valor. Quem defende essa idéia é Menezes (2003, p. 143) quando diz que:

A exteriorização do assédio moral, portanto, ocorre através de gestos, agressões verbais, comportamentos obsessivos e vexatórios, humilhações públicas e privadas, amedrontamento, ironia, sarcasmos, coações públicas, difamações, exposição ao ridículo (tarefas degradantes ou abaixo da capacidade profissional, ex: servir cafezinho, lavar banheiro, levar sapatos para engraxar ou rebaixar médico para atendente de portaria), sorrisos, suspiros, trocadilhos, jogo de palavras de cunho sexista, indiferença à presença do outro, silêncio forçado, trabalho superior às forças do empregado, sugestão para pedido de demissão, ausência de serviço e tarefas impossíveis ou de difícil realização, controle do tempo no



banheiro, divulgação pública de detalhes íntimos, agressões e ameaças, olhares de ódio, instruções confusas, referências a erros imaginários, solicitação de trabalhos urgentes para depois jogá-los no lixo ou na gaveta, imposição de horários injustificados, isolamento no local de trabalho, transferência de sala por mero capricho, retirada de mesa de trabalho e pessoal de apoio, boicote de material necessário à prestação de serviços e supressão de funções.

O estilo específico de agressão varia de acordo com os meios socioculturais e profissionais. Nos setores de produção, a violência é mais direta, verbal ou física. Por outro lado, quanto mais se sobe na hierarquia e na escala social, mais as agressões são sofisticadas, perversas e difíceis de caracterizar.

De acordo com Menezes (2003), várias são as frases mais usadas pelo agressor, e as que provocam maiores reações são as seguintes:

1. Você é mesmo difícil... Não consegue aprender as coisas mais simples. Até uma criança faz isso... e só você não consegue!
2. É melhor você desistir. É muito difícil e isso é para quem tem garra. Não é para gente como você!
3. Se você ficar pedindo para sair mais cedo, vou ter de transferi-lo de empresa... de setor... de horário!
4. Seu trabalho é ótimo, maravilhoso... mas a empresa neste momento não precisa de você!
5. Vou ter que arranjar alguém que tenha uma memória boa para trabalhar comigo, porque você...esquece tudo!
6. Ela faz confusão com tudo... É muito encrenqueira. É histérica, é mal casada, não dormiu bem...é falta de ferro. Vai ver que brigou com o marido!
7. A empresa não é lugar para doente. Aqui você só trabalha!
8. Você é mole... frouxo... Se você não tem capacidade para trabalhar, fica em casa.

Barreto (2000), para descontrair um pouco, diante da seriedade do tema, trás à tona uma classificação bem humorada dos tipos de chefes agressivos, conforme relatos feitos pelas próprias vítimas, que são eles: 1) **Pit-bull** é aquele agressivo e violento, que demite friamente e humilha por prazer; 2) **O profeta** é

aquele que exalta suas próprias qualidades e tem a missão de enxugar a máquina e, por isso, demite indiscriminadamente, mas humilha com cautela; 3) **O troglodita** é aquele chefe brusco, que não admite discussão e não aceita reclamações; 4) **O tigrão** é aquele que esconde sua incapacidade com atitudes grosseiras e necessita de público pois, quer ser temido por todos; 5) **O grande irmão** que é o primeiro a bancar o protetor, para depois atacar, ou seja, aproxima-se, entra na intimidade do trabalhador e, na primeira oportunidade, usa o que sabe contra o empregado para rebaixá-lo ou demiti-lo.

### **3.3.3 A vítima**

Para Hirigoyen (2002), o assediado é uma vítima e, por tal foi designado pelo agressor, tornando-se o bode expiatório responsável por todo o mal.

Para Hirigoyen (2002), apesar de ser a vítima, esta vai acabar pagando pelo crime que não cometeu enquanto. No entanto, mesmo as testemunhas da agressão desconfiam dela. Tudo se passa como se não pudesse existir uma vítima inocente. Imagina-se que ela tacitamente consinta, ou que ela seja cúmplice, conscientemente ou não da agressão. E o pior é que ela sempre se pergunta o que fez para merecer tais reprovações, chegando ao extremo de achar que ela é que está errada e não o agressor. Mal sabe que foi escolhida porque tem certos atributos que incomodam e que provocam reações no agressor como a insegurança e a inveja.

Para Hirigoyen (2002), dizer que a vítima é cúmplice de seu agressor não tem sentido na medida em que a vítima, devido á dominação, não teve meios psíquicos para agir de outro modo. Ela estava paralisada. O fato de ter participado de maneira passiva do processo não altera em nada sua condição de vítima.

Para Hirigoyen (2002), a vítima de assédio foi escolhida porque estava e mão, pelo que elas têm a mais e que é disso que o agressor busca apropriar-se, de um modo ou de outro, tornara-se incomoda. Ela nada tem de específico para o agressor. É um objeto intercambiável, que estava à mão em um bom e/ou mau momento, e que cometeu o erro de deixar-se seduzir, e às vezes o de ser demasiado lúcida. Ela só tem interesse para o perverso quando é utilizável e aceita a sedução. Torna-se objeto de ódio a partir do momento em que dele escapa ou não tem mais nada a dar.

Afirma Guedes (2003, p. 63), que “A vítima do terror psicológico no trabalho não é o empregado desidioso, negligente”. Ao contrário disso, os pesquisadores encontraram como vítimas justamente os empregados com um senso de responsabilidade quase patológico, são ingênuas no sentido de que acreditam nos outros e naquilo que fazem, são geralmente pessoas bem educadas e possuidoras de valiosas qualidades profissionais e morais.

### **3.4 Os tipos de assédio moral**

De acordo com Freitas et al (2008), existem três tipos de assédio moral nas organizações. O primeiro tipo de assédio moral seria uma situação na qual um colega é agredido por outro colega, numa tentativa de valorizar-se à custa do outro, normalmente visualizada em ambientes altamente competitivos e nos quais a disputa é incentivada.

O segundo se refere a um superior que é agredido por um subordinado. Esse tipo é mais raro, porém passível de ocorrer, e pode ser diagnosticado quando um antigo colega que foi promovido sem que os demais tenham sido consultados, sofre a discriminação desses ex-colegas, ou quando um subordinado tem acesso privilegiado aos pares do superior e utiliza esse acesso para fazer fofocas e constituir intencionalmente mentiras.

O terceiro tipo ocorre quando um subordinado é agredido pelo superior. Este é o caso mais freqüente, especialmente quando o medo da perda de emprego está presente e transforma-se numa alavanca a mais para provocar situações dessa natureza.

Freitas et al (2008), ainda argumenta que, além da ameaça do desemprego, existem algumas medidas perversas utilizadas pelos agressores que se constituem em verdadeiras armadilhas e tornam mais difícil o combate ao assédio moral. Essas medidas estratégicas são arquitetadas para manter o sigilo da situação e impedir a reação da vítima.

A primeira delas seria a de recusar a comunicação direta, isto é, o agressor evita o conflito aberto e restringe as agressões, ainda que diárias, a atitudes e momentos de desmerecimentos.

Uma segunda estratégia utilizada seria a de desqualificar a vítima. Essa estratégia, assim como a primeira, não é uma agressão aberta que permite a réplica ou o revide, ela é praticada de maneira subjacente, sutil e não-verbal. Muitas vezes, a desqualificação surge na forma de olhar o outro, não cumprimentá-lo, falar da pessoa como se referisse a um objeto, trocar de nome e falar mal para uma terceira pessoa na frente da vítima.

A terceira estratégia envolve desacreditar o indivíduo agredido, existindo um esforço para ridicularizar o outro, humilhá-lo e cobri-lo de sarcasmo até fazê-lo perder a confiança em si. Outra comumente utilizada por agressores, é a estratégia de isolar a vítima, quebrar todas as alianças possíveis, pois quando se está só, e mais difícil de se rebelar, especialmente se alguém crê que mundo está contra si.

Ainda para Freitas et al (2008), outra ação seria a de vexar ou constranger a vítima. Podemos identificar esta ação quando são dadas tarefas inúteis e degradantes a um funcionário, fixando objetivos inatingíveis, ou quando são solicitados trabalhos extras ou noturnos sem o devido reconhecimento.

A sexta estratégia seria a de empurrar o outro a cometer uma falha. Essa é uma maneira hábil de desqualificar para em seguida criticar a vítima e justificar seu rebaixamento.

### **3.5 Causas do assédio moral no ambiente de trabalho**

O assédio moral tem por causas o indivíduo e o ambiente externo, o indivíduo é agente-causa da perversidade do assédio moral porque esta peculiaridade faz parte da natureza humana (HIRIGOYEN, 2002; BARRETO, 2000).

Para Hirigoyen (2002), o macro cenário ambiental, comandado pelos agentes do neoliberalismo e da globalização, coloca o ser humano como “meio” e não como “fim” no processo de produção de riquezas. Esta inversão de papéis vem desencadeando processos avassaladores de submissão das pessoas às forças escravagistas, de servidão a processos e padrões, que são meios mais do que fins para que se instale a violência moral.

Ainda para Hirigoyen (2002), na micro realidade do ambiente laboral estes processos causam a degradação das condições de trabalho, haja vista que as organizações, na busca pela sobrevivência, voltam-se mais para atender às necessidades do mercado que às de seus trabalhadores. Busca-se através da manipulação pelo medo aumentar a produção e reforçar o autoritarismo, a submissão, a disciplina, a vergonha e o pacto do silêncio no coletivo.

Para Menezes (2003), as políticas de gestão vão construindo e reafirmando uma nova ideologia que eliminam todas as outras. É nesse espaço de conflitos e rejeições, de contradições e ambigüidades, de sedução e aceitação, de prazer e desprazer, de exigências e desqualificações, de adoecer e morrer que o risco do assédio moral emerge.

Existem diversos fatores que conduzem ao desenvolvimento do assédio moral e contribuem para a sua impunidade. Têm-se como causas e motivações desse mal que assola o trabalho, primeiramente, a perversidade do ser humano e, somado a esta, a competitividade desenfreada; o individualismo exacerbado; o medo de perder o emprego ou o posto de trabalho para colegas mais capazes, ou experientes; o receio em ver falhas descobertas, ilegalidades; a resistência ao novo, ao diferente, ou até ao tradicional (MENEZES, 2003).

Para Barreto (2000), o crescimento do individualismo em meio ao processo de globalização reafirma o perfil do novo trabalhador, autônomo, flexível, capaz, competitivo, criativo, qualificado, e empregável. Estas características o qualificam para a demanda do mercado. Estar apto significa responsabilizar os trabalhadores pela formação/qualificação e culpabilizá-los pelo desemprego, aumento da pobreza urbana e *miséria, desfocando a realidade e impondo aos trabalhadores um sofrimento perverso.*

*Tal condição facilita o surgimento* de formas nocivas de tratamento por parte de gestores que fazem uso de seu poder para humilhar as pessoas sob seu comando isso porque segundo Salvador (2002), o empregador está ciente que:

- É longo o tempo de espera para a solução de causas trabalhistas;
- O trabalhador intimida-se por meio de utilizar o direito constitucional de ação, por causa das conhecidas listas negras, que ainda imperam;

- O risco do desemprego, diante de um mercado instável, com um desemprego estrutural mundial assustador;
- O empregado teme retaliações, como mudanças desvantajosas de função e local.

Além disso, denúncias podem tornar pública a humilhação pela qual passaram vítimas, aumentando ainda mais o sofrimento destas.

Portanto, para Salvador (2002), o silêncio diante do assédio moral favorece o surgimento e desenvolvimento do mesmo frente sua impunidade. Permitindo a constituição de impérios empresariais, onde a lei que vigora é a que o agressor determina, com total alvedrio para desrespeitar o direito de liberdade, privacidade e respeito das demais pessoas que trabalham em sua organização.

### **3.6 Os efeitos do assédio moral**

De uma forma sistemática, Schmidt (2000), enumera então os efeitos do assédio moral: Endurecimento e esfriamento das relações no ambiente de trabalho; Dificuldade para enfrentar as agressões e interagir em equipe; Isolamento e internalização; Sentimento de pouca utilidade, de fracasso e de coisificação; Falta de entusiasmo pelo trabalho; Falta de controle emocional; Diminuição da produtividade; Aumento do absenteísmo; Demissão; Desemprego; Enfraquecimento da saúde; Tensão nos relacionamentos afetivos; Desenvolvimento de doenças físicas ou psíquicas; Suicídio.

Por fim, no seio da sociedade, Salvador (2002), expõe que as conseqüências provocadas por esse processo destruidor e aniquilador do sentimento de utilidade da pessoa humana, não servem a ninguém. É nefasto à própria empresa que o praticou por seus prepostos, como nefasto a toda sociedade em geral, ficando onerada com os custos das despesas previdenciárias decorrentes das incapacidades geradas para o trabalho, pela perda, quer da produção da vítima, quer do próprio emprego que ocorre na maioria das vezes.

Para Heloani (2003), por ser um processo sistemático e repetitivo, o assédio moral acaba por ferir o espírito do assediado mesmo se as palavras tóxicas

forem mentirosas, formando na vítima uma ferida ainda mais profunda, pois é acrescida de um sentimento de injustiça.

Neste contexto Salvador (2002) apresenta os efeitos desta violência moral como um processo destruidor que pode conduzir a vítima a uma incapacidade permanente e mesmo à morte: o chamado bullicídio. A agressão tende a desencadear ansiedade e a vítima se coloca em atitude defensiva por ter a sensação de ameaça, além disso, sentimentos de fracasso, impotência, baixa auto-estima e humilhação tornam-se freqüentes.

Assim sendo, os efeitos dessas agressões sofridas pelos trabalhadores no próprio ambiente de trabalho redundam-nos já conhecidos distúrbios físicos e psíquicos duradouros e que desencadeiam o desenvolvimento de patologias múltiplas que podem até matá-lo no trabalho e levá-lo ao suicídio.

Para Azevedo (2008), as conseqüências que irá sofrer o assediado dependem muito de seu perfil psicológico. Encontrando terreno fértil, o terror psicológico provoca na vítima danos físicos, mentais e psicossomáticos.

O médico Mauro Azevedo de Moura (2008) afirma que:

Todos os quadros apresentados como efeitos à saúde física e mental podem surgir nos trabalhadores vítimas de assédio moral, devendo ser, evidentemente, consideradas como doenças do trabalho. Os primeiros sintomas são problemas clínicos devido ao estresse. Depois, começa a ser afetada a parte psicológica. A auto-estima da pessoa começa a entrar em declínio.

Corroborando, Hirigoyen (2002) registra que quando o assédio moral é recente e existe ainda uma possibilidade de reação, os sintomas são, no início, parecidos com os do estresse, o que os médicos classificam de perturbações funcionais: cansaço, nervosismo, distúrbios do sono, enxaquecas, distúrbios digestivos, dores na coluna e outros. É a autodefesa do organismo a uma hiperestimulação e a tentativa de a pessoa adaptar-se para enfrentar a situação. Mas, se o assédio moral se prolonga por mais tempo ou recrudesce, um estado depressivo mais forte pode solidificar. “A pessoa assediada apresenta então apatia, tristeza, complexo de culpa, obsessão e até desinteresse por seus próprios valores” (HIRIGOYEN, 2002, p. 159).

Barreto (2000) registrou em um de seus trabalhos que mulheres e homens reagem diferentemente à violência moral:

Nas mulheres predominam as emoções tristes: mágoas, ressentimentos, vontade de chorar, isolamento, angústia, ansiedade, alterações do sono e insônia, sonhos freqüentes com o agressor, alterações da memória, distúrbios digestivos e náuseas, diminuição da libido, cefaléia, dores generalizadas, palpitações, hipertensão arterial, tremores e medo ao avistar o agressor, ingestão de bebida alcoólica para esquecer a agressão, pensamentos repetitivos.

Já os homens assediados têm dificuldades em verbalizar a agressão sofrida e ficam em silêncio com sua dor, pois predomina o sentimento de fracasso. Sentem-se confusos, sobressaindo os pensamentos repetitivos, “espelho” das agressões vividas. Envergonhados, se isolam evitando comentar o acontecido com a família ou amigos mais próximos. Sentem-se traídos e têm desejos de vingança.

Aumenta o uso das drogas, principalmente o álcool. Sobressai o sentimento de culpa, ele se imagina um inútil, um ninguém, um lixo, um zero, um fracassado. Sentem-se tristes, depressivos, desenvolvem hipertensão arterial, dores generalizadas, dispnéia, vontade de ficar sozinho, aborrecimento com tudo e todos.

A dor masculina é desesperadora e devastadora, na medida em que os homens não expõem suas emoções, não choram em público e se isolam perdendo a interação com o outro. São danos à saúde que acarretam desequilíbrio interno e sofrimento profundo, exigindo, muitas vezes, um longo período de tratamento médico ou psicológico. A esses danos, somam-se as conseqüências do desemprego em massa, que aumenta o medo e submissão dos empregados.

Ainda segundo Barreto (2000), os malefícios causados pelo assédio moral podem se enveredar pela saúde social das vítimas fazendo, por exemplo, com que colegas de trabalho se afastem dela; amigos se retraiam; casamentos se abalem; perda de renda ocorra; despesas com medicamentos se tornem uma constante; psicólogos e exames se tornem uma rotina; bens patrimoniais se percam para custear o tratamento.

Há que se observar que, como conseqüência de toda a sintomatologia psico-físico-emocional acima citada, causada pelo assédio moral, o assediado possa ter pouca concentração, ansiedade, dificuldade no sono, dificuldade no aprendizado, esquecimento, irritabilidade, indecisão e fadiga, vertendo, esses fatores, em maiores possibilidades na ocorrência de acidentes de trabalho (BARRETO, 2000).



Para Hirigoyen (2008), as conseqüências iniciam com o charme e a sedução e terminam com comportamentos aterrorizantes de psicopatia. Porém, somente poderão ser interpretados quando a vítima do terror psicológico tiver saído parcialmente do enredamento inicial e estiver compreendendo a manipulação. As conseqüências da fase de enredamento são as seguintes:

- Renúncia – ocorre como primeiro sentimento, uma atitude de cessão mútua, para evitar o conflito. De um lado o agressor ataca com pequenos toques indiretos, de modo a desestabilizar o outro sem provocar abertamente o conflito, e do outro lado a vítima cede igualmente, e submete-se, temendo um conflito que levaria a uma ruptura. A vítima percebe a impossibilidade de negociação com o outro, preferindo, dessa forma, o acordo a arriscar-se na separação. Nesta primeira fase a renúncia permite manter, custe o que custa, o relacionamento, em detrimento da própria vítima;
- Confusão – ao se instalar o enredamento e o controle, a vítima torna-se cada vez mais confusa. A confusão é geradora de estresse;
- Dúvida – as vítimas não conseguem acreditar no que está acontecendo com elas. Na impossibilidade de compreender a vítima permanece perplexa, negando a realidade do que ela não está em condições de ver;
- Estresse – aceitar essa submissão é algo que só se consegue às custas de uma grande tensão interior, que impossibilite não ficar descontente com o outro, acalmá-lo quando está nervoso. Esta tensão é geradora de estresse;
- Medo – nessa fase a vítima, apavorada, se sente permanentemente em alerta, a espreita do olhar do outro, de uma maior rudeza nos gestos, de um tom glacial, tudo podendo mascarar uma agressividade não expressa;
- Isolamento – essa é a fase em que as vítimas duvidam de suas próprias percepções, não estando certas do que estão enxergando.

Ainda para Hirigoyen (2008), as conseqüências do enredamento também podem ser a longo prazo. Das conseqüências percebidas pelo agredido depois de superada a fase de enredamento, originam-se outras, tais como:

- Choque – o choque se produz quando as vítimas tomam consciência da agressão. Quando compreendem que foram joguetes de uma manipulação;
- Descompensação – as vítimas, enfraquecidas por ocasião da fase de controle, sentem-se agora diretamente agredidas, sendo a capacidade de resistência do indivíduo limitada;
- Separação – quando chega a acontecer é por iniciativa da própria vítima, não dos agressores, tendo em vista que o objetivo-fim do assédio moral é, muitas vezes, utilizado para que o agredido peça a demissão;
- Evolução – é a fase em que a vítima consegue livrar-se das garras psicológicas do agressor, e enfim travando outra batalha contra as adversidades psicológicas ainda abertas.

Para Hirigoyen (2008), não somente as conseqüências acima podem ser sofridas pelo agredido, como também é perfeitamente possível a ocorrência de outra, as quais atuam diretamente no psico-emocional, causando transtornos, muitas vezes, irreversíveis. Dentre essas conseqüências sobressaem-se:

**Estresse e a ansiedade:** é a auto-defesa do organismo a uma hiperestimulação e a tentativa de a pessoa adaptar-se para enfrentar a situação; **Depressão:** se o assédio moral se prolonga por mais tempo ou recrudesce, um estado depressivo mais forte pode se solidificar. E essencial estar alerta aos estados depressivos, pois o risco de suicídio é grave; **Distúrbios psicossomáticos;** acontecem sob a forma de emagrecimento intenso ou então rápidos aumentos de peso, distúrbios digestivos, distúrbios endocrinológicos, crises de hipertensão arterial incontrolável, mesmo sob tratamento, indisposições, vertigens, doenças da pele, dentre outras; **Estresse pós-traumático:** em psicanálise, o traumatismo inclui um acontecimento intenso eventualmente repetido na vida da pessoa. As vítimas são subjugadas pela armadilha da realidade externa; **Desilusão:** quando a auto-estima é arranhada, e a vítima encontra-se em estado de desmotivação para encarar um novo emprego, haja vista que nem mesmo ela acredita nas suas habilidades; **Vergonha e humilhação:** a vergonha explica a dificuldade que as vítimas têm de se expressar, pois não encontram palavras; **Perda do sentido:** a graduação até a agressividade é o ponto culminante e a conseqüência direta da perda de sentido e da impossibilidade de se fazer entender; **Modificações psíquicas:** o assédio moral pode provocar uma destruição da identidade e influenciar por muito tempo o temperamento da pessoa. Trata-se de uma verdadeira alienação,

no sentido de que a pessoa perde o próprio domínio e se sente afastada de si mesma.

Hirigoyen (2002) enfatiza que as conseqüências, o impacto dos procedimentos, serão mais fortes se partirem de um grupo aliado contra uma só pessoa do que se vier de um único indivíduo, bem como que o assédio de um superior hierárquico é mais grave do que de um colega, pois a vítima tem o sentimento, na maioria justificado, de que existem menos recursos possíveis dos casos e que existe muitas vezes uma chantagem implícita na ação.

Em todas as outras formas de sofrimento no trabalho e, em particular, no caso de uma pressão profissional excessivamente forte, quando cessa o estímulo, cessa também o sofrimento, e a pessoa consegue recuperar o estado normal. O assédio moral, ao contrário, deixa seqüelas marcantes que podem evoluir do estresse pós-traumático até uma sensação de vergonha recorrente ou mesmo modificações duradouras de personalidade. A desvalorização persiste mesmo que a pessoa esteja afastada de seu agressor (HIRIGOYEN, 2002, p.164).

O assédio moral no ambiente de trabalho repercute de forma bastante danosa em diversos setores organizacionais do Estado, explicitando cada vez mais a necessidade de políticas que previnam e coíbam essa prática.

### **3.7 Principais sintomas do assédio moral**

Segundo Barreto (2000), os principais sintomas do assédio moral são os seguintes:

- Crises de choro;
- Dores generalizadas;
- Palpitações, tremores;
- Sentimento de inutilidade;
- Insônia ou sonolência excessiva;
- Depressão;
- Diminuição da libido;
- Sede de vingança;

- Aumento da pressão arterial;
- Dor de cabeça;
- Distúrbios digestivos;
- Tonturas;
- Idéia de suicídio;
- Falta de apetite;
- Falta de ar;
- Passa a beber.

### **3.8 Processo psicológico do assédio moral**

Segundo os autores Freitas et al (2008), deve-se compreender o assédio moral no trabalho como uma das facetas de um fenômeno mais amplo, isto é, a violência genérica. Como definimos anteriormente, trata-se de uma conduta abusiva e intencional, freqüente, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.

No entendimento de Freitas et al (2008 p. 52), “por ser um processo, a eficácia do assédio moral deriva da estratégia utilizada, da manipulação das emoções dos trabalhadores, da solidão imposta, do silêncio coletivo e da baixa apreciação de si próprio”. Assim, emoções como culpa, vergonha, medo, solidão, magoas e raiva favorecem o desencadeamento de valores antagônicos, produzindo um mundo invertido no qual amor e ódio, humilhação e vergonha, culpa e medo, solidão e intolerância sustentam as discriminações e o isolamento, mudando os sentidos e os valores da vida e de si mesmo.

Para Hirigoyen (2002), a primeira fase do processo é a da sedução perversa. Com seu poder segregante o assediador, através de constantes humilhações, envolve a vítima num processo de desestabilização que visa privá-la de sua própria personalidade, ao mesmo tempo em que procura isolá-la de qualquer

pessoa que possa lhe ajudar a pensar autonomamente. Progressivamente a vítima vai perdendo seu senso crítico individual.

No assédio moral, segundo Hirigoyen (2002), se observa uma relação dominante/dominado, na qual aquele que comanda o jogo procura submeter o outro até fazê-lo perder a identidade, através de uma fria racionalidade, combinada a uma incapacidade de considerar os outros como seres humanos.

Ainda para Hirigoyen (2002), a segunda etapa, da violência manifesta, com a vítima já envolvida, é um verdadeiro ritual pontuado de estratégias de violências e de agressões aplicados em doses impactantes. A constante desqualificação a que é submetida a conduz a pensar que ela merece o que lhe aconteceu. Assim é que acontece o deslocamento da culpa: o trabalhador moralmente assediado internaliza sua culpa e acredita que tem uma efetiva participação na sua doença. Essa etapa, difícil de ser rompida, coincide com as radicais tentativas de solucionar o problema.

“Se houver sofrimento a vida perde o sentido transformando a vivência em sofrimento, num contexto de doenças, desemprego, procuras, desamparo, medo, desespero, tristezas, depressão e tentativas de suicídio”. (BARRETO, 2000, p. 148).

Assim, quando a vítima, de fato, começa a sentir os sinais da doença, aparece outro sintoma: a ocultação do problema. A atitude está diretamente relacionada ao medo de perder o emprego e por isso, como tática, o trabalhador não declara abertamente a sua doença e prefere sofrer sozinho (BARRETO, 2000).

Segundo Barreto (2000), uma vez adoecido, sem nenhuma outra alternativa, o caminho para o trabalhador é o afastamento do trabalho que, a princípio, é por licença para tratamento da doença apresentada; em seguida, a demissão propriamente dita, como consequência da inadequação do trabalhador aos padrões de produção da organização.

Em todos os casos de assédio moral encontraremos histórias de sofrimento, relações hierárquicas assimétricas, falta de transparência e de diálogo, uso abusivo do poder, ameaças recorrentes e sistemáticas, discriminações e intolerância que põem em risco as condições de segurança, a saúde e o emprego (HIRIGOYEN, 2002; BARRETO, 2000).

Vale dizer que, não obstante, a aparência de hostilidade, a intencionalidade do assédio é a destruição do outro pela via da demissão imposta como voluntária, pela transferência de setor ou de cidade.

#### 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme apresentado no item metodologia e com a finalidade de melhor exemplificar a implicância da temática nas relações de trabalho na instituição pesquisada, foi aplicado um questionário semi-estruturado com 8 (oito) perguntas fechadas, e mais 4 (quatro) de identificação dos respondentes. A entrevista contou com 80 (oitenta) entrevistados, funcionários da Universidade de Brasília – UnB, que fazem parte do Projeto Qualidade de Vida UnB, o qual funciona na faculdade de educação física. Este questionário foi aplicado nos dias 4 e 5 de junho nos horários em que funciona o projeto, sendo uma atividade de extensão onde os trabalhadores praticam gratuitamente atividades físicas sob a orientação de professores e estudantes de educação física.

O questionário foi respondido por 80 (oitenta) servidores, sendo 62,5% de homens e de 37,5% de mulheres, na faixa etária entre 19 a 68 anos, com grau de escolaridade desde o ensino fundamental completo até a pós-graduação e tempo de serviço entre 4 (quatro) meses até 35 (trinta e cinco) anos de serviço prestado à instituição. Os resultados serão apresentados a seguir:

No momento da aplicação do questionário foi esclarecido aos respondentes que o item indicado como “nem discordo/nem concordo”, significa manter-se indiferente ou não tem opinião formada sobre o assunto.

Conforme se observa no gráfico 1, ao serem perguntados se ao presenciar certo servidor sendo motivo de risadas e piadas dos chefes e colegas de trabalho por determinado período de tempo, 55% respondeu que discordam totalmente, 34% discordam e 11% dos respondentes se mostraram indiferentes em manifestar uma opinião formada com relação à questão.

Após a análise dos dados percebe-se claramente que o servidor conhece o que é assédio moral, uma vez que a maioria discordou da situação de presenciar um colega sendo motivo de risadinhas e piadinhas por parte do chefe e dos colegas de trabalho.

Tal conhecimento por parte dos servidores pode ser percebido na definição que Margarida Barreto (2000), conceituando sobre o que venha a ser

assédio moral no trabalho “que é toda exposição prolongada e repetitiva do trabalhador a situações humilhantes e vexatórias no seu ambiente de trabalho”.

Conforme Guedes (2003, p. 63):

De um modo geral, a vítima é escolhida justamente por ter algo a mais. E é esse algo a mais que o perverso busca roubar. As manobras perversas reduzem a auto-estima, confundem e levam a vítima a desacreditar de si mesma e a se culpar. Fragilizada emocionalmente, acaba por adotar comportamentos induzidos pelo agressor. Seduzido e fascinado pelo perverso o grupo não crê na inocência da vítima e acredita que ela tenha consentido e, consciente ou inconscientemente, seja cúmplice da própria agressão.

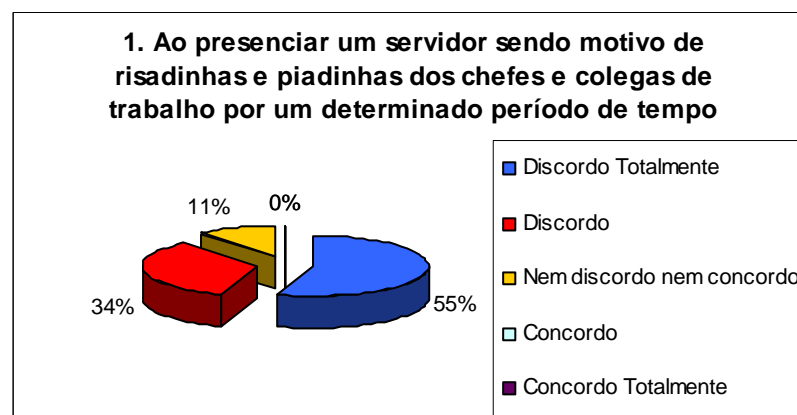


Gráfico 1

Ao serem indagados se, durante o trabalho, um servidor é obrigado a realizar trabalho abaixo do seu nível de competência, o gráfico 2, mostra que 14% discordam totalmente, 35% apenas discordam, 43% são indiferentes e apenas 8% responderam que concordam que o servidor deve realizar um trabalho abaixo do seu nível de competência.

Apesar de Dejours (1992) dizer que a realização de um trabalho abaixo da capacidade de competência do servidor pode gerar sentimentos de desinteresse e falta inteligência por parte do servidor, a pesquisa mostrou que a maioria, ou seja, 43% se mostraram indiferentes em relação a esta questão.

Para Dejours (1992), a indignidade nasce quando o empregado é forçado ao contato com a execução de um trabalho despersonalizado, desinteressante, que restringe o uso da imaginação e da inteligência.



Hirigoyen (2002, p. 200), afirma que o assédio moral instala-se “quando o diálogo é impossível e a palavra daquele que é agredido não consegue fazer-se ouvir”.

Daí a importância da criação de um programa de prevenção por parte dos empregadores, com preferência ao diálogo e a instalação de meios de comunicação.

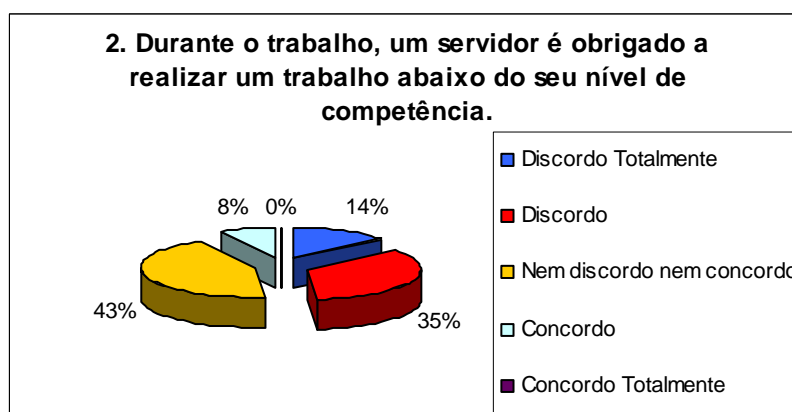


Gráfico 2

Conforme se observa no gráfico 3, dentre os respondentes do questionário, 43% discordam totalmente, 48% discordam e 9% nem discordam/nem concordam com a afirmação que se presenciaram um servidor sendo sugerido a pedir demissão após períodos de licença por saúde.

Com os conhecimentos que têm em relação ao que seja assédio moral, a maioria dos servidores que responderam ao questionário discordaram totalmente ou discordaram que seja sugerido ao servidor pedir demissão por causa de períodos de licenças médicas. Tais licenças podem ser justamente devido ao assédio que este vêm sofrendo no seu ambiente de trabalho.

Com relação a isto Barreto (2000) diz que o servidor uma vez adoecido e sem nenhuma alternativa, o único caminho a ser seguido acaba sendo o afastamento que, a princípio é para tratamento da doença apresentada, em seguida a demissão propriamente dita.

Para Freitas (2001), inicialmente é indispensável que a empresa faça uma reflexão sobre a forma de organização do trabalho e os métodos de gestão de recursos humanos.

Talvez seja necessário investir em uma cultura estratégica de desenvolvimento humano como meio de substituir a competitividade de negócios, o que pode diminuir as chances de surgirem comportamentos negativos isolados, que tanto facilitam o assédio moral.

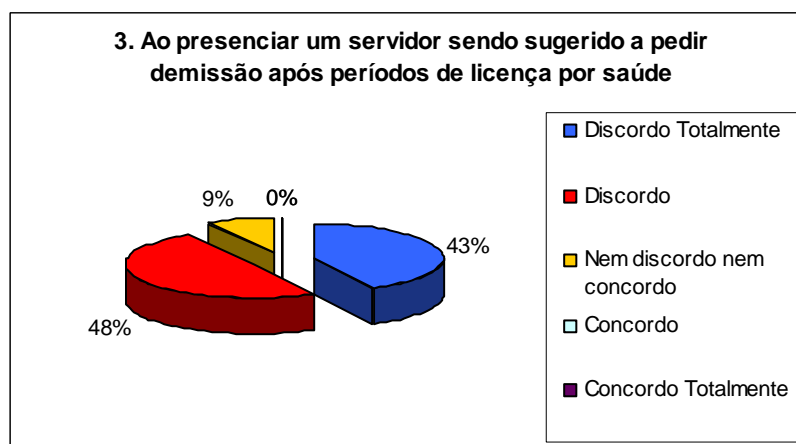


Gráfico 3

De acordo com o gráfico 4, quando perguntado se no seu trabalho, um servidor que não atinge uma meta estabelecida é tido como uma pessoa de baixa produtividade, os resultados apontam que 9% discordam totalmente, 25% discordam, 37% nem discordam/nem concordam, 28% concordam e 1% concorda totalmente com tal questão.

Nesta questão foi percebido que apesar do conhecimento que os servidores possuem a respeito do que seja assédio moral, 28% concordaram que o servidor que não alcançar uma meta estabelecida é tido como uma pessoa improdutiva, mesmo sem saber se as condições necessárias para alcançar tais metas foram dadas ao servidor.

Com relação a estas condições necessárias, na aplicação dos questionários, os respondentes que discordaram totalmente, levantaram a seguinte questão a respeito das metas não alcançadas: “como um servidor pode ser

considerado de baixa produtividade se algumas empresas não lhes fornecem os meios para que este alcance a produtividade esperada”?

Desta forma, pode se avaliar que uma meta não atingida nem sempre pode significar que o servidor é improdutivo.

Para Siqueira (2006), várias são as atitudes sensatas a serem adotadas, tais como: a criação da cultura de aprendizado, ao invés de escolher a punição; a liberação para cada trabalhador escolher o meio de realizar o seu trabalho; a diminuição da quantidade de trabalho repetitivo e monótono; aumentar a informação sobre os objetivos da organização; desenvolver acerca dos objetivos da organização; criar e aumentar as políticas de qualidade de vida para dentro e fora do ambiente da empresa são atitudes sensatas a serem adotadas.

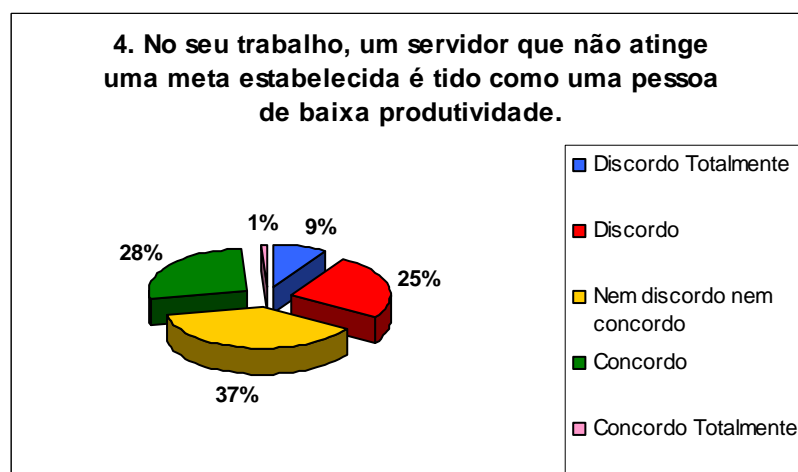


Gráfico 4

De acordo com o gráfico 5, perguntado no questionário se na sua unidade o superior pode impor horários injustificados de trabalho, obteve-se os seguintes resultados: 56% discordaram totalmente, 23% discordaram, 15% nem discordam/nem concordam e apenas 6% concordaram com tal imposição.

Percebe-se que não adianta o chefe impor horários injustificados de trabalho, pois, os servidores irão fazer questionamentos com relação a tal conduta domada pelo chefe. Isso se dará porque 56% dos entrevistados discordam totalmente com este horário injustificado criado pelo chefe. Ou seja, eles sabem que o chefe não pode impor tal conduta, o que viria a caracterizar assédio moral.

Em um de seus trabalhos Hirigoyen (2008), deixa claro que o superior hierárquico para compensar sua fragilidade identitária, tem a necessidade de dominar e o faz tanto mais facilmente o empregado, temendo a demissão, não tiver outra escolha a não se submeter-se.

Ainda para Hirigoyen (2008) com o pretexto de manter o bom andamento da empresa, para o superior tudo se justifica, inclusive os horários prolongados, que não se pode sequer negociar, sobrecarga de trabalho dito urgente e exigências descabidas.

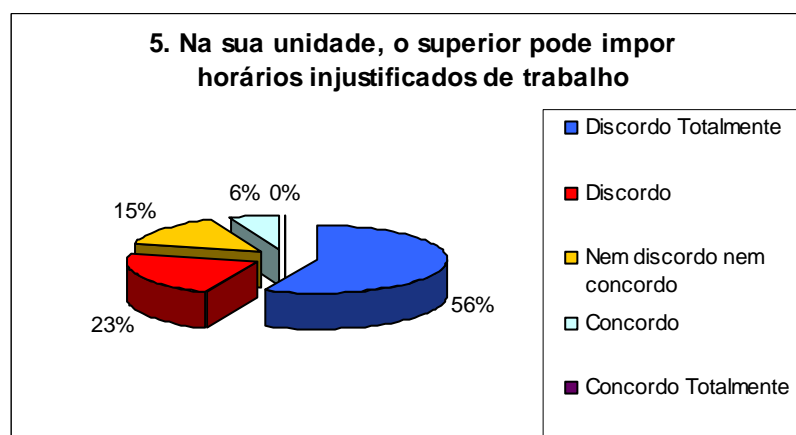


Gráfico 5

De acordo com os questionários respondidos, quando perguntado ao respondente a respeito da divulgação de doenças e problemas pessoais do servidor de forma direta ou pública, o gráfico 6, mostrou que 64%, ou seja, a maioria absoluta discordou totalmente de tal divulgação, 29% discordaram, 6% nem discordam/nem concordam e apenas 1% concordam com tal divulgação.

Os resultados obtidos no gráfico 6, mostram claramente o conhecimento que o servidor entrevistado têm a respeito do que seja assédio moral, uma vez que 64% discordaram totalmente com a divulgação da vida pessoal do servidor.

Com relação aos atestados médico foi criada uma Lei que proíbe o médico de colocar ali o número do CID. Esta Lei foi criada porque alguns chefes pesquisavam o número do CID e espalhavam no setor do servidor qual tinha sido o motivo do seu afastamento.

Em seus estudos a médica do trabalho Margarida Barreto (2000) salienta que todos os locais de trabalho devem ser geridos de maneira que os direitos humanos básicos sejam assegurados, e a gerência mantenha-se pronta para adquirir esta responsabilidade é uma postura mais que sensata que deve ser considerada.

Igualmente, a adoção de um código de ética é mais uma medida alocada na política de recursos humanos a ser exigida do empregador, com vistas ao combate de todas as formas de discriminação e de assédio moral e à propagação do respeito à dignidade e à cidadania.

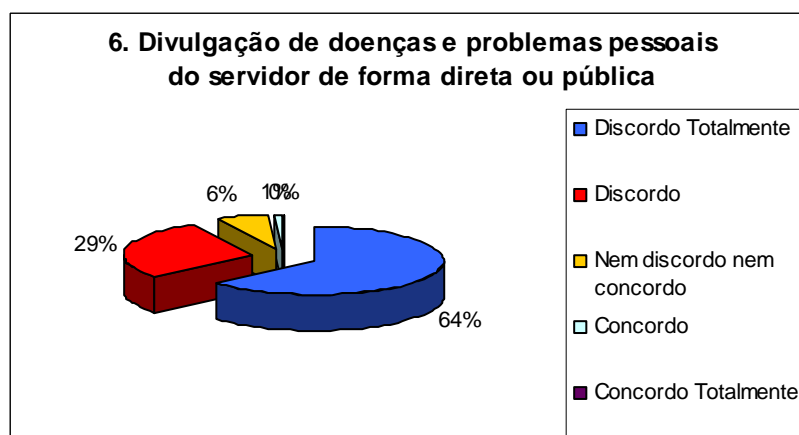


Gráfico 6

Ao analisar o gráfico 7, quando perguntado ao respondente se durante o trabalho, um superior trata determinado servidor com rigor excessivo, 28% discordaram totalmente, 62% discordaram, 9% nem discordaram/nem concordaram e apenas 1% concordou com tal rigor por parte do superior.

Tratar algum servidor com rigor excessivo foi visto pelos entrevistados como um ato de assédio moral, uma vez que, somadas as respostas de discordo totalmente ou apenas discordo, obtivemos 90% da maioria dos entrevistados, com isto percebe-se que tal rigor por parte do chefe é considerado inaceitável pelos servidores que presenciaram tal cena.

Para Dejours (1992), as relações de poder no ambiente de trabalho, de um modo em geral, ocorrem sob a forma de relações autoritárias e de controle que

acabam por comprometer os laços sociais do trabalho, desestruturando as relações psico-afetivas, gerando tensões e ansiedade.

Ainda para Dejours (1992), na maioria dos casos os agressores possuem o status de “mando”, não estando preparados para serem chefes acabam causando grandes prejuízos à saúde mental e física do empregado.

Sabe-se que não adianta a conscientização dos empregados ou a criação de normas éticas e disciplinares se não forem criados na empresa, também, espaços de confiança, para que as vítimas possam extravasar suas queixas.

Para Heloani (2003), essas queixas podem ser feitas por meio de ouvidoria ou comitês dentro da empresa. São indicados para receberem as acusações sobre intimidações e constrangimentos, ou por meio de caixas para que se depositem as queixas de forma anônima, sendo garantindo o sigilo de tudo o que for informado.

Após a análise do gráfico percebe-se que se faz necessário a criação de uma gestão participativa, pois a gestão por medo estará com o caminho livre e favorável para manter suas atitudes típicas de um assédio moral.

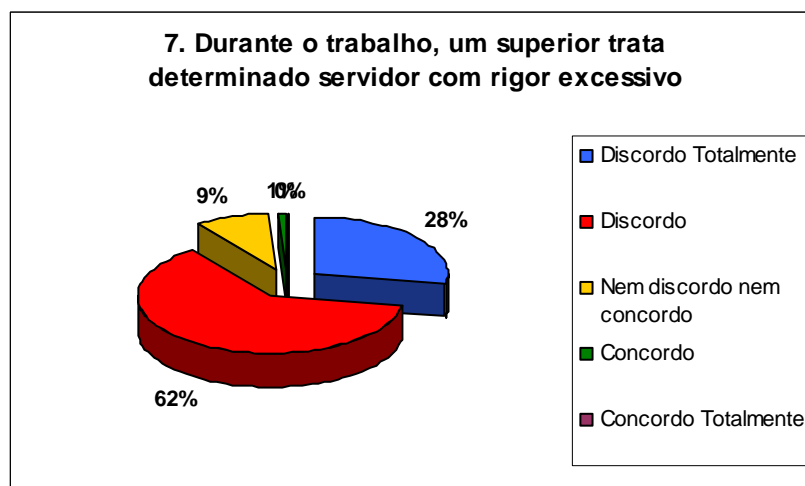


Gráfico 7

Na questão referente ao controle do superior em relação às idas do servidor ao banheiro, os resultados do gráfico 8, apontam que 47% discordam totalmente, 23% discordam, 16% nem discordam/nem concordam e 14% concordam com tal controle.

O Código Penal brasileiro, em seu art. 146-A, o assédio moral é tipificado como:

a depreciação, de qualquer forma da imagem ou do desempenho de um servidor público ou empregado, em razão de subordinação hierárquica funcional ou laboral, sem justa causa, ou de seu tratamento com rigor excessivo que coloque em risco ou afete sua saúde física ou psíquica.

Apesar do conhecimento já demonstrado pelas respostas obtidas anteriormente sobre o assédio moral, percebeu-se nesta questão que 14% dos servidores que responderam ao questionário concordam com o controle dos chefes sobre as idas do servidor ao banheiro. Esta concordância se deu porque alguns entrevistados entendiam que muitas vezes os servidores iam ao banheiro apenas para fumar ou ficar de bate papo.

Mesmo com a concordância de 14% dos respondentes do questionário, a grande maioria, ou seja, 47% discordaram totalmente do controle das idas ao banheiro do servidor por parte chefe.

Com relação a este controle e sem saber os motivos das idas do servidor ao banheiro, em um de seus trechos o Código Penal diz que “configura como sendo assédio moral o tratamento com rigor excessivo que coloque em risco ou afete sua saúde física ou psíquica do empregado ou servidor público”.

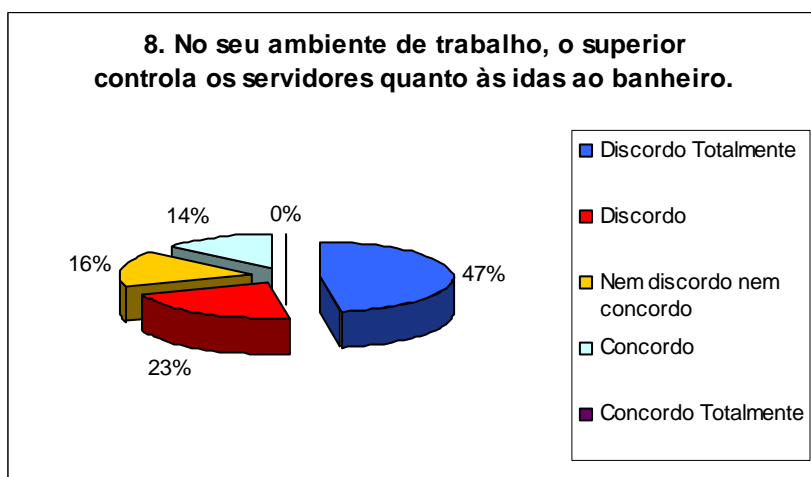


Gráfico 8

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O assédio moral embora existente há muito tempo, apenas nos últimos anos vem ganhando contornos mais nítidos no mundo do trabalho, potencializado pelo modo atual de produção.

Percebeu-se no decorrer deste trabalho sobre assédio moral que a competitividade exacerbada entre os trabalhadores motivada pelo atual sistema econômico e a instabilidade do mercado de trabalho têm sido identificados como uns dos prováveis propiciadores do surgimento do assédio moral.

Muitos estudos têm sido desenvolvidos em diversas áreas do conhecimento científico, principalmente no campo do Direito onde as vítimas assediadas procuram se informar a respeito dos seus direitos, na Medicina, pois o assédio moral acaba por comprometer a saúde do trabalhador.

Após a análise de todas as questões apresentadas e a porcentagem obtida por cada uma, verificou-se que os servidores da Universidade de Brasília conhecem e sabem identificar quando um servidor está sendo vítima de assédio moral.

Com este conhecimento acerca do que o assédio moral pode causar tanto para o servidor quanto para a instituição, foi que na maioria das questões respondidas, os servidores se mostraram contrários as atitudes tomadas ou pelo chefe ou pelos colegas de trabalho. Um bom exemplo está na questão em que foi perguntado sobre a divulgação de doenças ou problemas particulares do servidor. Para termos uma real noção a respeito, está em que 64% dos respondentes discordaram totalmente de tal atitude, ou seja, ninguém gosta de ter sua vida particular sendo “bisbilhotada” por outros.

A pesquisa acerca da interferência do assédio moral na qualidade do trabalho da Universidade de Brasília buscou trazer uma contribuição para os estudos administrativos, já que permitiu uma análise teórica e prática do fenômeno assédio moral e, principalmente os malefícios que ele causa aos envolvidos em tal agressão.

Com esta pesquisa foi verificado também como o assédio moral tem degradado as relações de trabalho, uma vez que o servidor assediado acaba adoecendo devido às agressões sofridas, com isto acaba por licenciar do trabalho



sobrecarregando quem ficou e acumulando trabalhos. Estes acúmulos de trabalhos vêm a originar uma série de problemas de natureza burocrática.

Após a análise do trabalho teórico e prático, verificou-se a necessidade de instituir um amplo programa educacional, sendo iniciado pelas escolas, empresas, serviços sociais, repartições, organizações não governamentais, associações e sindicatos, a fim de se ensinar a esclarecer sobre as normas de boa convivência dentro das relações de trabalho, resguardando o servidor e alertando a sociedade sobre este ato antigo e presente em praticamente todos os locais de trabalho.

Por ser um tema muito importante e que acaba por prejudicar a qualidade do trabalho na Universidade de Brasília, torna-se emergente a realização de um estudo mais aprofundado nesta área, tanto em empresas privadas como públicas, objetivando desmascarar o assédio, mostrar suas especificidades e conseqüências para a sociedade e para o Estado, contribuindo para a criação de práticas e leis que inibam o fenômeno nas organizações e melhorem as relações de trabalho.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. L. S. **Assédio moral nas organizações da Bahia**: estudo de caso dos empregados demitidos em litígio trabalhista no Estado da Bahia, 2003.

BARRETO, M. M. S. **Uma jornada de humilhações**. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social. PUC, 2000, p. 148.

BATISTA, A. S. **Violência “sem sangue” nos locais de trabalho**, 2003.

DEJOURS, A.C. **A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5 ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

ENRIQUEZ, E. **O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 37, nº 1, 1997.

FARIA, J. H; KANASHIRO. **O seqüestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho**: uma abordagem crítica ao modelo Toyotista de produção. In XXV Encontro Anual da ANPAD. Anais... Campinas. ANPAD, 2001.

FREITAS, M.E. et al. **Assédio Moral no Trabalho**, 1. ed, São Paulo, 2008.

FREITAS, M.E. **Assédio Sexual e Assédio Moral**: Faces do Poder Perverso nas Organizações. ERA – Revista de Administração de Empresas, v.41, n.2, p.8-12, Abr./Jun. 2008.

GAULEJAC, V. **Gestão como Doença Social**. Idéias & Letras. 2008.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC 1989.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo. UNESP, 1991.

GUEDES, M. N. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: LTr, 2003.

HELOANI, R. **Violência invisível**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. FGV, a.2. nº 3, ago/out. 2003.

HIRIGOYEN, M. F. **A violência perversa no cotidiano**, 10ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2008.

\_\_\_\_\_. **Mal estar no trabalho- redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro Bertrand Brasil, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MENEZES, C. A. C. **Assédio moral e seus efeitos jurídicos**. Síntese Trabalhista. Porto Alegre. Ed. Síntese a. 15m nº 169, julho 2003.

MOURA, M. A. Assédio moral. Disponível em: <[www.mobbing.nu/estudios-assediomoral.doc](http://www.mobbing.nu/estudios-assediomoral.doc)> Acesso em 29 nov. 2008.

RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**, 3. ed São Paulo: Atlas, 2008, p. 271.

SALVADOR, L. **Assédio moral**. Direito e justiça, Curitiba, Ed. O Estado do Paraná S/A, Nov. 2002.

SCHIMIDT, M. H. M. **O assédio moral no direito do trabalho**. Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª região, a-27, nº 47, jan/jun 2002.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro, Record, 2001.

SIQUEIRA. **M.V.S. Gestão de Pessoas e Discurso Organizacional**. Goiânia. Editora da UFG, 2006.

VERGARA, S. C. **Começando a Definir a Metodologia** - Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 3ed. São Paulo: Atlas, cap. 4. 2000

WOOD, T. **Fordismo e Volvismo**: Os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, set/out, 1992.

## QUESTIONÁRIO

Este trabalho faz parte do meu trabalho de monografia (trabalho final de curso) do IV Curso de Especialização em Gestão Universitária, sob a orientação do prof. Doutor André Luiz Teixeira Reis. Trata-se de uma pesquisa sobre a interferência do assédio moral na qualidade do trabalho na Universidade de Brasília.

Responda-o com sinceridade, pois sua instituição e sua identidade não serão reveladas, garantimos sigilo. Agradeço a colaboração por respondê-lo.

Grato

Renata Barbosa de Oliveira

1. Idade: \_\_\_\_\_ anos.

2. Gênero:

Masculino

Feminino

3. Grau de Escolaridade:

Fundamental completo

Superior

Médio completo

Pós-graduado

Superior incompleto

4. Há quanto tempo trabalha na instituição? \_\_\_\_\_ anos.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Ao presenciar um servidor sendo motivo de risadinhas e piadinhas dos chefes e colegas de trabalho por um determinado período de tempo					
Durante o trabalho, um servidor é obrigado a realizar um trabalho abaixo do seu nível de competência					
Ao presenciar um servidor sendo sugerido a pedir demissão após períodos de licença por saúde					
No seu trabalho um servidor que não atinge uma meta estabelecida é tido como uma pessoa de baixa produtividade					
Na sua unidade o superior pode impor horários injustificados de trabalho					
Divulgação de doenças e problemas pessoais do servidor de forma direta ou pública					
Durante o trabalho um superior trata determinado servidor com rigor excessivo					
No seu ambiente de trabalho o superior controla os servidores quanto às idas ao banheiro					

Caso queira receber cópia do resultado final da pesquisa coloque o seu e-mail:

