



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da  
Informação e Documentação (FACE)

**FABIANA PAULO DO NASCIMENTO  
SANDRA REGINA GABRIEL SILVA**

**ASSEDIO MORAL NO SETOR PÚBLICO:  
UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE DE BRASILIA**

**Brasília-DF  
2008**

FABIANA PAULO DO NASCIMENTO  
SANDRA REGINA GABRIEL SILVA

**ASSEDIO MORAL NO SETOR PÚBLICO:  
UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE DE BRASILIA**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinicius S. Siqueira

**Brasília-DF  
2008**

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	Diferenças entre conflitos saudáveis e situações de assédio moral.....	19
<b>Tabela 2</b>	Reações de cada sexo vítimas de assédio moral.....	20
<b>Tabela 3</b>	Conseqüências para a sociedade.....	24
<b>Tabela 4</b>	Conseqüências para as empresas.....	24

## LISTA DE APÊNDICES

<b>Apêndice A</b>	Roteiro de Entrevista.....	51
<b>Apêndice B</b>	Perfil dos Entrevistados.....	54

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo A</b>	Organograma da UnB.....	56
----------------	-------------------------	----

## SUMÁRIO

Lista de Tabelas.....	I
Lista de Apêndices.....	II
Lista de Anexos.....	III
RESUMO.....	01
1 Introdução.....	02
2 Fundamentação teórica.....	06
Capítulo I - As relações de trabalho nas organizações contemporâneas.....	06
Capítulo II - Vivências de sofrimento nas organizações.....	09
Capítulo III – O assédio moral – Violência invisível.....	13
3 Metodologia.....	29
3.1 Tipo de pesquisa.....	29
3.2 Participantes da pesquisa.....	29
3.3 Instrumentos de coleta de dados.....	29
3.4 Procedimentos de coleta de dados.....	30
3.5 Análise dos dados.....	30
4 Roteiro do Instrumento de Coleta de Dados.....	31
4.1 Descrição do instrumento de coleta de dados.....	31
4.2 Etapas de elaboração do instrumento de coleta de dados.....	32
5 Resultados e discussão dos resultados.....	33
5.1 Conceito e visão de assédio moral.....	34
5.2 Descrição do fato e identificação do agressor.....	36
5.3 Denunciar? A quem recorrer? Gestor, R.H. ou Sindicato?.....	38
5.4 Causas, conseqüências, canais para comunicação e ações preventivas contra a prática de assédio moral.....	41
6 Conclusão.....	44
7 Referências.....	47
Apêndices.....	50
Anexos.....	55

## RESUMO

A presente monografia trata do assédio moral como um fenômeno que está presente, muitas vezes, de forma imperceptível no ambiente de trabalho e por comportamentos abusivos, humilhantes (gestos ou palavras e atitudes) que prejudicam a integridade física e psíquica da vítima. Ocorre de maneira repetitiva, tornando o ambiente de trabalho insuportável e hostil devido ao desgastes psicológicos que provoca, acaba por diminuir a produtividade e provocar o absenteísmo do funcionário, que pode evoluir para a incapacidade laborativa, o desempenho e até a morte, constituindo um risco invisível e concreto nas relações de trabalho. E tem como objetivo analisar qual a visão dos gestores e servidores quanto à prática de assédio moral na UnB, se há canais adequados para a comunicação dos casos e ações preventivas e políticas gerais de prevenção de riscos relacionados ao trabalho na Universidade de Brasília.

A pesquisa bibliográfica evidenciou as relações de trabalho nas organizações contemporâneas e as vivências de sofrimento nas organizações.

A pesquisa de campo foi feita com 11 pessoas, incluindo gestores e servidores de nível médio e superior do quadro efetivo da organização, terceirizados e estagiários da Universidade de Brasília. Primeiramente, foram apresentadas as considerações a respeito do que os entrevistados entendem por assédio moral, visão quanto à prática de assédio moral na UnB, se já foram vítimas e quem foi o agressor. Na segunda parte, se houve denúncia do assédio moral, se o entrevistado conhece outras vítimas, qual o papel do gestor, do sindicato e da Secretaria de Recursos Humanos na resolução desses problemas e se o ambiente de trabalho favorece a prática do assédio moral.

Na terceira e última parte, procuramos identificar se existem canais adequados para a comunicação dos casos, ações preventivas e políticas gerais de prevenção de riscos relacionados ao assédio moral, o que pode causar o assédio moral na organização e quais foram as consequências dessas agressões na vida do entrevistado.

Os resultados refletem as percepções dos indivíduos entrevistados, considerando as bases teóricas desenvolvidas pela psicodinâmica do trabalho.

**Palavras-chave:** assédio moral, organizações, relações de trabalho, sofrimento.

## 1- INTRODUÇÃO

O assédio moral, atualmente, é um dos grandes problemas que gestores de recursos humanos vêm enfrentando em escala crescente e mundial. É uma síndrome que se desenvolve no ambiente de trabalho em grande parte desconhecida ou subestimada e, às vezes, também estimulada, permitida e/ou ignorada. É caracterizada por um comportamento individual ou grupal a um alvo predeterminado. Esse fenômeno que ocorre nas empresas e em diferentes culturas para Hirigoyen MF (2002) tem nome: assédio moral (Brasil), *acoso moral* (Espanha), *mobbing* (EUA), *bulling* (Inglaterra), *jime* (Japão), entre outros.

Segundo Sílvia Maria Zimmermann, procuradora regional do trabalho de Santa Catarina, a violência moral no trabalho não é um fenômeno novo, podendo-se dizer que é tão antiga quanto o próprio trabalho. A globalização e a conseqüente flexibilização das relações trabalhistas trouxeram gravidade, generalização, intensificação e banalização do problema. O individualismo é a nova tônica que caracteriza as relações de trabalho, exigindo do trabalhador um novo perfil: autônomo, flexível, capaz, competitivo, criativo, qualificado e empregável. Ao mesmo tempo em que essas exigências crescentes e incessantes qualificam-no para o mercado de trabalho, o inverso torna-o, ironicamente, responsável pelo próprio desemprego.

Assim, diante do atual sistema econômico extremamente competitivo, inúmeros dirigentes só conseguem enfrentar essa competição recusando-se a considerar as pessoas que trabalham na organização e passam a exercer a chefia por meio da mentira e do medo. Os procedimentos perversos de um indivíduo podem, então, ser utilizados deliberadamente por uma empresa que espere deles tirar um melhor rendimento. (HIRIGOYEN,2001,p.98).

A violência nos locais de trabalho manifesta-se de diversas formas: De acidentes físicos a sofrimentos psíquicos, passando por agressões verbais ou físicas, pressão por produção. “*Dowinsing*”, terceirização e outros. Pode-se observar que a violência está cada vez mais sutil. Dentre as formas de



violência no trabalho, o assédio moral é uma que vem merecendo especial atenção das organizações, dos funcionários e da sociedade como um todo.

No Brasil são recentes a reflexão e o debate sobre o assédio e sofrimento no trabalho e ganhou força com a divulgação da pesquisa brasileira realizada pela Dra. Margarida Barreto, intitulada “Uma jornada de humilhações”, a qual ganhou espaço nos tribunais gerando jurisprudência a respeito.

A primeira matéria sobre a pesquisa brasileira saiu na Folha de São Paulo, dia 25 de novembro de 2000, na coluna de Mônica Bérghamo. Desde então o tema tem sido presença constante nos jornais, revistas, rádio e televisão de todo país. O assunto vem sendo discutido amplamente pela sociedade, em particular no movimento sindical e no âmbito do legislativo. E nesse período foram criadas várias leis municipais e estaduais a respeito do tema. Há, também, um projeto de lei em discussão no Congresso propondo a inclusão do assédio moral no código penal.

No mundo globalizado e com toda pressão imposta aos trabalhadores em nome da eficiência as relações humanas no ambiente de trabalho se tornam cada vez mais desumanas. Pequenos atos perversos se tornam tão corriqueiros que parecem normais. Esses atos podem ser iniciados por palavras agressivas, comportamentos ou gestos violentos. Mas, quando estes comportamentos se repetem de modo freqüente e por longo tempo (mais de três meses), podem ser considerados como assédio moral.

O assédio moral pode ocorrer tanto na estrutura familiar como nas escolas e nas organizações. É definido como a exposição de indivíduos a situações humilhantes e vexatórias e a perseguições freqüentes e por longo período de tempo. Não existe uma única definição para o termo assédio moral entre os profissionais, pois, este fenômeno, pode ser abordado de muitas maneiras entre as várias áreas profissionais e as diferentes culturas. Entretanto, as humilhações eventuais, seguidas de desculpas, não caracterizam o fenômeno, mas sim a seqüência acumulativa e repetida de forma isolada que constitui assédio moral.

O assédio moral tem um efeito devastador, é um fenômeno que destrói o ambiente de trabalho, diminui a produtividade e favorece o absenteísmo, devido ao desgaste psicológico que provoca.

É grande a importância deste tema, o qual foi objeto de pesquisa da Organização Internacional do Trabalho - OIT em países como Finlândia, Alemanha, Reino Unido, Polônia e Estados Unidos. Devido ao processo de globalização, as perspectivas são boas para as duas próximas décadas. Mundo afora, segundo a OIT e a Organização Mundial de Saúde, será marcado por depressões, angustias e outros danos psíquicos, em decorrência da disseminação de políticas neoliberais no processo de gestão do ambiente de trabalho.

Com relação à proteção trabalhista no Brasil, existem mais de 80 projetos em elaboração a respeito de assédio moral nas organizações, alguns já aprovados nos municípios de Americana, Campinas, Guarulhos, Iracenópolis, Jaboticabal, Amparo, Cruzeiro, Guararema, Guaratinguetá, Presidente Venceslau, Bauru, Ribeirão Preto, São José dos Campos, São Paulo, Natal, Porto Alegre, Cascavel, Curitiba, Reserva do Iguaçu, Sidrolândia, Vitória. Foram aprovados projetos no Rio de Janeiro, São Paulo, Ceará, Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Pernambuco, Paraná, Bahia.

No âmbito federal, há propostas de alteração do Código Penal quanto ao assédio moral, coação moral, assédio sexual e crime de tortura. Existem Outros projetos de lei relacionados à Portaria do Ministério da saúde, à Resolução do Conselho de Medicina e ao Regulamento da Previdência Social acerca do assédio moral. No âmbito internacional, há dispositivos de proteção trabalhista em elaboração referentes ao assédio moral nas organizações nos seguintes países: França (Lei de Modernização Social); Chile (Projeto de Lei); Noruega (Legislação Trabalhista); Uruguai (Projeto de Lei); Portugal (Projeto de Lei); Suíça (Projeto de Lei); Bélgica (Projeto de Lei); Parlamento Europeu (Resolução) e Comissão Européia (Projeto de Lei) (BARRETO, 2003,2004).

Assim, atualmente em decorrência da facilidade de difusão de informações, conhecimentos e saberes, este assunto ganha maior divulgação, ainda que as pessoas necessitem de aprofundar no entendimento acerca do que realmente significa assédio moral.

A falta de informação e de políticas sérias de prevenção favorecem o crescimento desse sofrimento dentro das organizações contemporâneas, justificando-se a relevância do presente estudo.

É com tal percepção que esta pesquisa pretende analisar qual a visão dos gestores e servidores quanto à prática de assédio moral na UnB, se há canais adequados para a comunicação dos casos e ações preventivas e políticas gerais de prevenção de riscos relacionados ao trabalho nesta Universidade, considerando-se as bases teóricas desenvolvidas pela psicodinâmica do trabalho.

A pesquisa busca, também, analisar, caracterizar e discutir os conceitos, histórico e evolução do assédio moral. Caracterizando a gestão perversa e os sintomas do assédio moral na saúde; descrevendo os projetos de lei e a nova face do assédio moral, analisando o processo de assédio moral na Universidade de Brasília e o papel da área de Recursos Humanos.

Há séculos que os trabalhadores são agredidos psicologicamente no local de trabalho, a diferença é que, em outras épocas, uns mandavam, outros obedeciam, pois pensava-se que isso era normal. Atualmente, as pessoas têm consciência de seus direitos e isto é o primeiro passo para a mudança. Nos últimos anos, muito se tem discutido e algumas ações foram desenvolvidas para reprimir o assédio moral, mas estas medidas ainda são insuficientes, por isso faz-se necessário que o tema continue à tona e que as vítimas manifestem-se reagindo, denunciando e evitando o agravamento do problema. Debates a respeito das causas e conseqüências informam à sociedade e, assim, ela percebe a gravidade do assunto e desperta em busca de soluções.

## **Capítulo I**

### **As Relações de trabalho nas Organizações Contemporâneas**

Ao iniciar esse capítulo lançamos uma pergunta: O que é trabalho? Levando em consideração que é importante saber o que cada indivíduo pensa quando falamos de trabalho.

A palavra “trabalho” tem origem do latim na palavra *tripalium*, que era um “instrumento” formado por três estacas para manter presos bois ou cavalos difíceis de ferrar, [...] “pena ou servidão do homem à natureza” (Carmo, 1997 p.16). No sentido de esforço para a sobrevivência, o trabalho transformou-se em produtividade e ocupação.

Existem várias definições para o trabalho. Segundo Brief e Nord (1990), o único elemento que reúne os múltiplos significados é: uma atividade que tem um objetivo. Geralmente, essa noção designa um gasto de energia mediante um conjunto de atividades coordenadas que visam produzir algo de útil (Fryer e Payne, 1984; Shepherdson, 1984). O trabalho pode ser agradável ou desagradável; ele pode ser associado ou não a trocas de natureza econômica. Ele pode ser executado ou não dentro de um emprego. De acordo com Fryer e Payne (1984), o trabalho seria uma atividade útil, determinada por um objetivo definido além do prazer gerado por sua execução. (apud MORIN, 2001).

De acordo com Blanch (1996; apud Vieira, 2005) o trabalho é uma instituição tão antiga quanto a humanidade, sendo sua trama e seus atores modificados ao longo do tempo e dos espaços socioculturais, sendo também metamorfoseados o sentido, o valor, o significado e as funções que lhe são atribuídas. E nesse sentido afirma Ferreria (2003 apud Vieira, 2005) que o trabalho possibilitou ao homem garantir a sua sobrevivência, sendo universal e confundido com sua própria história. O trabalho é a atividade que media a relação homem e ambiente, ou seja, ao buscar transformar o ambiente para satisfazer suas necessidades materiais e espirituais, como indivíduos, os resultados dos efeitos da própria ação, são “transformadores” por ele. Desse modo, o trabalho presta-se ao papel de ser forjador da cultura, responsável

pelo desenvolvimento individual, das sociedades e, portanto, inalienável à condição humana.

Para o ser humano, a busca de uma vida cheia de sentido tem seu lugar de concretude primeiro no trabalho, contudo, definitivamente não exclusivo dele. Mas fazendo dele e de outras realizações, uma esfera de liberdade; o ser humano social encontrará tal sentido.(Antunes, 2001).

Segundo Freitas (2001), o trabalho tem papel fundamental na formação da identidade e segundo Antunes (1999) na socialização do homem. Neste sentido, o trabalhador constrói uma identidade a partir das relações que se desenvolve na qualidade de trabalhador, o que afeta seus valores, representações e visões do mundo. Passa a valorizar o que é valorizado pela sociedade, ter um emprego, carteira assinada, receber um salário) e, muitas vezes, se submete a situações para manter-se no “incluído” dentro dessa população ativa, economicamente valorizada pela sociedade.

O ambiente de trabalho, onde se dão as relações de trabalho, é expresso de várias formas por diversos autores. Dejours(1992,p.25) utiliza a expressão organização do trabalho para denominar “a divisão do trabalho”, o conteúdo tarefa(...), o sistema hierárquico, as modalidades de comando as relações de poder (...).”

Assim, em decorrências da globalização, as relações interpessoais se intensificaram e a elas foram atribuídas uma nova ordem e um novo modelo de comportamento de tal configuração que os conflitos internos, anteriormente não aflorados ou superficialmente expostos, passaram a ser mais acentuados, embora menos explícito.

Em meio a todo esse conflito surge um novo conceito: a empregabilidade, e com ele o auge dos experts, tecnocratas estrategistas e empreendedores, de saúde "perfeita", convictos do seu papel na organização, polivalentes e disponíveis, de emoções flexibilizadas e abertos a mudanças (GUERRERO RAMOS, 1989; HARVEY, 1993; ENRIQUEZ, 1997, BARRETO, 2000). Desse modo, as pessoas nas organizações terminam vivendo em função da produtividade e do medo de virar improdutivos e, assim, reféns da armadilha estratégica (ENRIQUEZ, 1997), o seu caráter é corroído (SENNETT, 2001), a sua subjetividade "seqüestrada" (FARIA e KANASHIRO, 2001) e o seu ser-sujeito coisificado, completamente fechados para qualquer tipo de vínculo

afetivo e de possibilidade de encontro com o outro. Desse modo, pelo simples fato de estarem próximos fisicamente uns dos outros não constitui condição necessária para se realizar o verdadeiro encontro.

No mundo globalizado produtividade, excelência, flexibilidade, eficácia e eficiência são palavras de ordem no mercado de trabalho. Para ter um alto nível de empregabilidade o indivíduo precisa adotar isso como regra, o que torna o trabalho um fardo cada vez mais pesado e doentio.

Mas, as relações de trabalho estão mudando consideravelmente. As empresas possuíam os departamentos pessoais que cuidavam das remunerações, dos benefícios e dos direitos e deveres legais da empresa e dos funcionários. Valia o registro, contava as leis, e o modelo era mais de controle e resguardo do que de confiança e comprometimento. A relação de trabalho não era nada sinérgica. Os objetivos da empresa eram incompatíveis com os objetivos dos funcionários. A empresa queria muito trabalho em troca de pouca remuneração; os funcionários queriam muita remuneração em troca de pouco trabalho.

Diante dessas transformações, novos valores, condutas e diretrizes foram incorporados, tais como: a confiança passa a ser a sustentação das relações entre empresa e pessoas; a disposição ao aprendizado contínuo; a pré-disposição ao trabalho em equipe; o comprometimento com o objetivos da organização, entre outros.

## **Capítulo II**

### **Vivências de sofrimento nas organizações**

Segundo a abordagem da Psicodinâmica do trabalho, teoria que estuda a inter-relação entre o sofrimento proveniente dos conflitos entre o indivíduo e sua realidade de trabalho, bem como as estratégias de mediação utilizadas para lidar com o sofrimento e tornar o trabalho uma fonte de prazer, da qual Dejours é precursor, tanto o prazer quanto o sofrimento no trabalho, decorrem, principalmente, da organização do trabalho, seja no que se refere à tarefa em si, como no que se refere às relações de trabalho, relações estas entendidas como “todos os laços humanos criados pela organização do trabalho: relações com a hierarquia, com as chefias, com a supervisão, com os outros trabalhadores” (DEJOURS, 1992, P.75).

Nas organizações contemporâneas há o sofrimento dos que temem não satisfazer, não estar à altura das imposições da organização do trabalho, imposição de horários, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução e de diploma, de experiência, de rapidez, de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos e de adaptação a cultura ou a ideologia da empresa, as exigências do mercado e, também, o medo da incompetência, já que é impossível cumprir os objetivos da tarefa respeitando-se escrupulosamente as prescrições, as instruções e os procedimentos de uma empresa, sejam quais forem as qualidades do trabalho e da concepção.

O sofrimento para Mendes, Ferreira, Facas e Vieira (2005), apresenta-se quando há um esgotamento emocional e falta de reconhecimento. Para Mendes (1999), o sofrimento funciona como um alerta ao indivíduo trabalhador de que algo não está bem. (apud. MENDES, 2007).

Ainda para Ferreira e Mendes (2003), o sofrimento pode ser relacionado a dois fatores: desgastes e desvalorização. (apud. MENDES, 2007).

Dejours (2005) sintetiza algumas situações que impingem aos trabalhadores, facilmente observáveis em qualquer organização, porém menos debatidas que as questões relacionadas a condições físicas. A primeira refere-se ao medo de ser incompetente que o indivíduo sente por agir de forma diversa do que estabelecem, passo a passo, as normas e procedimentos-

padrão das empresas, que não contemplam todas as situações realmente vivenciadas no dia a dia, em que o resultado depende daquilo que é produto da vivência e da criatividade do executor. No serviço público, por exemplo, são freqüentes as situações em que o atendimento eficaz ao usuário pode ocorrer se for adotado caminho diferente daquele estritamente previsto nos regulamentos. Ao concretizá-lo, porém, o executor sabe que pode vir a ser punido por aquela transgressão. Pior ainda: quando não o faz e deixa de atender o cidadão, para o qual deve trabalhar, sente-se frustrado, irresponsável e ineficaz.

Ainda de acordo com o autor, há o sofrimento causado pela pressão de trabalhar mal, na qual o funcionário sabe e deve fazer, mas não pode fazê-lo porque as pressões sociais do trabalho o impedem. Segundo, colegas criam-lhe obstáculos, o ambiente social é péssimo, cada qual trabalha por si, enquanto todos sonegam informações, prejudicando assim a cooperação. Nas tarefas ditas de execução sobre esse tipo de contradições, em que o trabalhador se vê de algum modo impedido de fazer corretamente seu trabalho, constrangido por métodos e regulamentos incompatíveis entre si. (DEJOURS,2001,p.31-33).

E a terceira, trata do não-reconhecimento pelo trabalho que, muitas vezes, é a maior causa do sofrimento humano no trabalho, uma vez que a expressão de reconhecimento pode compensar o esforço, o empenho pessoal e todo o sofrer que a execução de um trabalho demandou. A demonstração de reconhecimento seria a grande possibilidade de transformar o sofrimento em pesar e, prossegue o autor, a sua ausência pode desestabilizar o referencial em que se apóia a identidade do sujeito (DEJOURS,2005,P.34 apud Zandonadi 2006).

Em situações de trabalho comuns, é freqüente incidente e acidentes cuja origem, desconhecida, abalam e desestabilizam os trabalhadores mais experientes. Isso vale para todas as situações de trabalho tecnicamente complexas que implicam riscos para a segurança das pessoas ou instalações. Nessas situações muitas vezes os trabalhadores não têm como saber se suas falhas se devem à sua incompetência ou anomalias do sistema técnico. Assim, o trabalhador se sente constrangido, acuado, desmotivado e



fracassado o que leva o trabalhador a executar mal suas tarefas, levando-o a um cotidiano de sofrimento no trabalho.

O trabalhador tem consciência de que é alvo de constantes avaliações e teme não responder à altura do que foi imposto na organização do trabalho, ele sabe que serão exigidos volume, ritmo, competências, agilidade, nível de informação, grau de formação, capacidade de internacionalização da cultura e da ideologia organizacionais, capacidade de trabalhar em equipe e de se relacionar com clientes, experiências, um sem-fim de imposições que garantam emprego e prestígio.

Nesse contexto, a incerteza incorpora-se na percepção do dia-a-dia e a instabilidade surge como fato “normal” na vida. Em lugar dos termos incerteza e instabilidade, Dejours (2001:22) prefere a expressão “banalização do mal”, como um processo a tolerância social para com o mal e a injustiça, no qual o exercício do *mal*, entre os homens, erige-se em norma de conduta e valor. E este processo de banalização se concretiza por meio da passividade, indiferença e resignação à injustiça e ao sofrimento, encontrando terreno fértil para prosperar numa sociedade que não se caracteriza pela mobilização coletiva e pela abertura de espaços públicos.

Ferreira e Mendes (2003,p.53) afirmam que o trabalho não é necessariamente lugar de sofrimento, constituindo uma “possibilidade de expressão da subjetividade individual e da construção de uma subjetividade no trabalho, que permita a saúde e não o adoecimento ao atribuir o sentido do trabalho como prazer”. Entretanto, prosseguem, na maioria das vezes, as pesquisas demonstrando sofrimento predominante, não só em razão das restritas possibilidades de, diante da realidade, se negociarem os desejos, como, também, quando as tentativas de reação às adversidades se esgotam e aí surge o adoecimento .

Para a motivação do empregado o trabalho deve ser reconhecido e o reconhecimento não é uma reivindicação secundária dos que trabalham, mas sim, decisório na dinâmica da mobilização subjetiva da personalidade no trabalho. Se o trabalhador não puder gozar dos benefícios do reconhecimento dos resultados do seu trabalho nem alcançar sentido para sua relação com o trabalho, inevitavelmente esse sujeito será conduzido ao sofrimento.

Assim, do reconhecimento depende o sentido do sofrimento. Quando a qualidade do trabalho é reconhecida. Também os esforços, angustias, dúvidas, decepções, desânimos adquirem sentido sendo que todo esse sofrimento, portanto, não foi em vão; não somente prestou uma contribuição à organização do trabalho, mas em compensação fez do trabalhador, um sujeito diferente daquele que era antes do reconhecimento.

As vivências de prazer são expressas pela identificação com o trabalho executado, pela solidariedade com os colegas, pela gratificação profissional, pela liberdade para falar sobre o trabalho, por utilizar o estilo pessoas na organização e execução das tarefas, satisfação e bem-estar, e pelo reconhecimento (Mendes e Marrone, 2002; Ferreira e Mendes, 2003; Mendes e Barros, 2003). (apud.Mendes2007).

Desse modo, segundo Moura a ênfase cada vez maior, na competitividade, como condição de sobrevivência, dificulta ainda mais os esforços de cooperação e a integração entre as pessoas. Enfim, por trás de belas vitrines e fachadas das empresas podem esconder uma gestão perversa e uma jornada de humilhações.

### Capítulo III

#### O assédio moral- Violência invisível

A globalização e a conseqüente flexibilização das relações trabalhistas trouxeram gravidade, generalização, intensificação e banalização do fenômeno denominado “assédio moral”. Humilhação, constrangimento, violência psicológica são alguns dos ingredientes básicos para a definição do quadro do assédio moral, inerentes às relações humanas e sobretudo no trabalho. Nas ultimas décadas essa conduta vindo sendo estudada, denunciada e finalmente coibida e punida, é um fenômeno que atinge homens, mulheres, altos executivos, trabalhadores braçais, a iniciativa privada e o setor público.

Para Hirigoyen (2002), esse fenômeno tem nome: assédio moral (Brasil), acoso moral (Espanha), mobbing (EUA), bullying (Inglaterra), ijime (Japão) dentre outros.

Em suas raízes históricas, o assédio moral surgiu como objeto de pesquisa em 1996, na Suécia, pelas mãos do psicólogo Heinz Leyman. Ele realizou um levantamento junto a vários grupos de profissionais e detectou um fenômeno que denominou de “psicoterror” e cunhou o termo mobbing(derivado de mob, que significa horda ou bando), devido a similariedade de “psicoterror” com um ataque rústico, grosseiro. Logo após, Marie France Hirigoyen, psicanalista e psiquiatra com grande experiência como psicoterapeuta familiar, popularizou o termo por meio de seu livro: *Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano*, iniciando, inúmeros debates a respeito do tema na esfera do trabalho e na familiar. Assim, podemos afirmar que a discussão sobre o assédio moral é nova e o fenômeno é velho, tão velho quanto o trabalho.

No Brasil, a pesquisadora Margarida Barreto realizou uma ampla pesquisa sobre o assédio moral junto a quase 100 (cem) empresas, de diferentes setores, na Grande São Paulo.

Mas o que é assédio moral? Assédio moral, termo consagrado, embora não legítimo, pois há controvérsias sobre o uso da palavra “assédio”, para alguns autores significa “perseguição” ou “molestamento”, ou, ainda, “intimidação”, é recente e faz parte das preocupações da gestão de recursos humanos na perspectiva de qualidade de vida no trabalho; porém , os maus

tratos e humilhações que o caracterizam são praticados desde o início das relações trabalhistas e, ultimamente, pelas pressões e ritmos de mudanças provocados num contexto globalizado (Aguiar e Castro, 2005 apud RAS, 2006)

Existem muitas definições de assédio moral, que variam segundo o enfoque desejado, tais como o médico, psicológico ou jurídico. Juridicamente, o assédio moral pode ser considerado como um abuso emocional no local de trabalho, de forma maliciosa, sem conotação sexual ou racial, com o fim de afastar o empregado das relações profissionais, por meios de boatos, intimidações, humilhações, descrédito e isolamento.

De acordo com o dicionário Aurélio 2005, significa “rebaixamento moral, vexame, afronta, ultraje. Ato ou efeito de humilhar (-se). Humilhar, tornar humilde, vexar, rebaixar, oprimir, abater, referir-se com menosprezo, tratar desdenhosamente, com soberba, submeter, sujeito (...)”.

Mas, nem toda agressão no local de trabalho é considerada crime e assédio, só podem ser chamados assim ataques intencionais (não os passionais) e recorrentes. É preciso que esse ponto esteja claro dentro das organizações, para que não se cometam equívocos, pois a prática isolada das agressões não são prejudiciais.

Assim, o assédio moral está presente muitas vezes de forma imperceptível no ambiente de trabalho e por comportamentos abusivos, humilhantes (gestos ou palavras, atitudes) que prejudicam a integridade física e psíquica da vítima, ocorre de maneira repetitiva, tornando o ambiente de trabalho insuportável e hostil. Devido aos desgastes psicológicos que provoca, diminui a produtividade e provoca o absenteísmo do funcionário, que pode evoluir para a incapacidade laborativa, o desempenho e até a morte, constituindo um risco invisível e concreto nas relações de trabalho.

Desse modo, é importante apresentar algumas diferenças do que é assédio moral daquilo que é apenas conflitos normais no cotidiano e assim, deve ser distinguido do stresse profissional. Antigamente, o estresse era caracterizado com um problema genético, biológico, mas hoje esse estresse pode ser obtido por meio de repetidas agressões crônicas, sendo que as pessoas com personalidade mais explosiva, são mais sensíveis ao stresse, pois se irritam facilmente, provocando gravidade nos sintomas psicossomáticos.

O assédio moral é muito mais do que estresse, mesmo que o indivíduo assediado passe por uma fase de stresse. O stresse só se torna destruidor pelo excesso, mas o assédio é destruidor por si só. No stresse profissional não existe intencionalidade maldosa, já no assédio moral, o alvo é o próprio indivíduo, e verifica-se um interesse mais ou menos consciente de prejudicá-lo. Não se trata de melhorar a produtividade ou otimizar os resultados, mas de se livrar de uma pessoa porque, de uma maneira ou de outra, ela incomoda (HIRIGOYEN,2002).

Ainda, para HIRIGOYEN, para se ter assédio moral em um local de trabalho é preciso entender toda e qualquer conduta abusiva, manifestada, sobretudo, por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos, que possam trazer dano a personalidade, a dignidade ou a integridade física ou psíquica de uma pessoa, por em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

São microagressões, pouco graves se tomadas isoladamente, mas que, por serem sistemáticas, tornam-se muito destrutivas.

De acordo com o que foi citado anteriormente, 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. Os procedimentos perversos de um indivíduo podem, então, ser utilizados deliberadamente por uma empresa que espere deles tirar um melhor rendimento (HIRIGOYEN,2001,p.98). E com as relações hierárquicas caracterizadas por uma grande concentração de poder contribuem para o processo de assédio moral dentro das organizações.

A prática do assédio moral vem crescendo em todo os ambientes de trabalho no mundo e é resultado da necessidade de pessoas ambiciosas e de má fé de se sobressaírem e se imporem às outras de forma perversa. Assim, os empregados são submetidos a pressão do dia a dia, em ambientes hostis, trabalhadores(as) sofrem calados e não reagem. Não percebem o mal que estão fazendo, tanto para sua profissão, quanto a saúde e auto-estima.

Muitas empresas utilizam o assédio moral como filosofia da gestão, estabelecendo metas e prazos inalcançáveis com o intuito de conseguir maior eficiência na obtenção de resultados. Isto é o que os especialistas no assunto chamam de “gestão perversa”. Os empregados são tratados como

meros objetos, úteis apenas enquanto foram produtivos. Quando o desempenho do empregado cai, a empresa encontra meios de livrar-se deles,

Ainda segundo o autor, o assédio moral 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.

As pesquisas apontam que as mulheres são as maiores vítimas do assédio moral. Também são elas que mais procuram ajuda médica ou psicológica. Para o homem, a situação de assédio ganha contornos específicos, pois fere de forma diferenciada sua auto-imagem.

Infelizmente, nem sempre a prática de assédio moral é de fácil comprovação, na maioria das vezes, ocorre de forma velada, dissimulada, visando minar a auto-estima da vítima e a desestabilizá-la.

Assim, a vítima é isolada do grupo sem explicações, hostilizada, ridicularizada, inferiorizada, perde uma parte de si mesma e volta para casa após a jornada de trabalho, exausta, humilhada, deprimida. E com isso, essa experiência acarreta prejuízos práticos e emocionais para os trabalhadores, bem como para as organizações.

Muitas vezes pelo medo de perder o emprego e a vergonha de ser humilhado, associado ao estímulo constante e a competitividade, o grupo rompe laços afetivos com a vítima, passa a reproduzir e reatualizar os atos do agressor no ambiente de trabalho, instaurando um pacto de tolerância e de silêncio coletivo, enquanto a vítima vai gradativamente se desestabilizando e fragilizando, e assim, perdendo sua auto-estima. Com isso, as vítimas temem fazer denúncias formais, com receio de retaliações, como mudanças desvantajosas de função e local ou até demissão e como as denúncias podem se tornar pública a humilhação pela qual passaram, aumenta ainda mais seu sofrimento.

As humilhações repetitivas e de longa duração interfere na vida do assediado de modo direto, comprometendo sua identidade, dignidade e relações afetivas e sociais. Ocasionalmente graves danos à saúde física e mental da vítima, podendo evoluir para a incapacidade no trabalho, desemprego ou

mesmo a morte. É um risco invisível, porém concreto, nas relações e condições de trabalho.

Com o tempo, o próprio assédio pode gerar patologias nas vítimas, à medida que faz com que elas acreditem ser exatamente o que os agressores pensam, ou desejam que sejam: desatentas, inseguras, incompetentes e frágeis.

Essa humilhação no trabalho é caracterizada pelo fenômeno vertical que são as relações diretamente autoritárias, desumanas e aélicas. E tem como exemplo os desmandos, a manipulação, o medo, a competitividade, os programas de qualidade total associado ao de produtividade. E, ainda, incorporadas facetas como: qualificação, poli-funcionalidade, visão sistêmica do processo produtivo, rotação de tarefas, autonomia e flexibilização. Sendo, que, a flexibilização, envolve precarização, eliminação de postos de trabalho e de direitos duramente conquistados, imposição de baixos salários, jornadas prolongadas, mortes, aumento da pobreza urbana e da miséria, doenças ocupacionais e incertezas de vários tipos e do fenômeno horizontal que é a pressão para o trabalhador produzir com qualidade e baixo custo.

Esse fenômeno é caracterizado pela disseminação do medo no trabalho, reforçando atos individualistas, tolerância aos desmandos e práticas autoritárias no interior das empresas, incentivadas pela própria empresa. A competição entre os trabalhadores provoca comportamentos agressivos de indiferença ao sofrimento do outro tendo como variáveis as dificuldades para interagir em equipe, a falta de prazer no trabalho e o sentimento de inutilidade, a instauração do pacto de silêncio no coletivo e a diminuição da produtividade.

As condutas mais comuns que caracterizam o assédio moral, segundo as pesquisas realizadas pela médica do trabalho Margarida Barreto, Barreto (2008) exemplifica as situações em que ele ocorre: dar instruções confusas e imprecisas; bloquear o andamento do trabalho alheio; atribuir erros imaginários; ignorar a presença de funcionários na frente dos outros; pedir trabalhos urgentes sem necessidade; pedir a execução de tarefas sem interesse; fazer críticas em publico; sobrecarregar o funcionário de trabalho; não cumprimentá-lo e não lhe dirigir a palavra; impor horários injustificados; fazer circular boatos maldosos e calunias a respeito da pessoa; forçar demissão; insinuar que o funcionário tem problemas mentais ou familiares;

transferi-lo do setor, para isolá-lo; não atribuir tarefas; retirar seus instrumentos de trabalho (telefone, mesa, computador etc.); agredir, preferencialmente, quando esta a sós com o assediado; proibir os colegas de falar e almoçar com a pessoa.

A intencionalidade e a constância são pontos fortes que caracterizam o assédio moral no local de trabalho. E também, além das condutas que caracterizam o assédio moral, existem as formas de controle e pressão exercidas sobre o trabalhador, tais como: brincadeira de mal-gosto quando o empregado falta ao serviço por motivo de saúde, ou, para acompanhar um familiar ao médico; marcação sobre o número de vezes e tempo que vai ou fica no banheiro; vigilância constante sobre o trabalho que esta sendo feito; desvalorização da atividade profissional do trabalhador; exigência de desempenho de função acima do conhecimento do empregado ou baixo de sua capacidade ou degradantes; indução do trabalhador ao erro, não só para criticá-lo ou rebaixá-lo, mas também para que tenha uma péssima imagem de si mesmo; indução da vítima ao descrédito de sua própria capacidade laborativa; recusa a comunicação com a vítima, dando -lhe ordem por meio de um colega; censura ao trabalhador de forma vaga e imprecisa, dando ensejo a interpretações dúbias e a mal entendidos; exigência de tarefas impossíveis de serem executadas ou realização de atividades complexas em tempo demasiado curto; supressão de documentos ou informações importantes para a realização do trabalho; não-permissão ao trabalhador para que se submeta a treinamentos; marcação de reuniões sem avisar o empregado e posterior cobrança de sua ausência na frente dos colegas; ridicularizações de convicções religiosas ou políticas, dos gostos do trabalhador, dentre outras.

A tabela 1, apresentada a seguir, demonstra com clareza as diferenças entre conflitos “saudáveis” e situações de assédio moral dentro de um ambiente organizacional:



**Tabela 1**  
**Diferenças entre conflitos saudáveis e situações de assédio moral**

<b>Conflitos em situações “saudáveis”</b>	<b>Conflitos em situações de assédio moral</b>
Clara definição de papéis e tarefas	Papéis ambíguos
Relação de cooperação	Comportamento pouco cooperativo/boicote
Objetivos comuns e compartilhados	Falta de clareza e previsão nos objetivos
Relações interpessoais explícitas	Relações interpessoais ambíguas
Organização saudável	Organização precária
Ocasionais choques e confrontos	Ações anti-éticas duradouras
Estratégias abertas e francas	Estratégias ambíguas
Conflitos e discussão abertos	Ações dissimuladas e negação do conflito
Comunicação direta	Comunicação evasiva e oblique

Fonte: Adaptado de Cassito et al. – “Raising awareness of psychological harassment at work” Wold Health Organization – Protecting workers health series nº 4 – p.15

Com base nas informações acima os conflitos saudáveis proporcionam ao empregado qualidade de vida no trabalho, algo fundamental para que ele possa desempenhar suas funções com eficiência.

Entretanto, diversos autores sustentam que diferentes fatores determinam o comportamento perverso, características da vítima e do agressor e fatores organizacionais permissivos.

Segundo Hirigoyen (2002), as pessoas mais sujeitas a se tornarem vítimas do assédio moral são aquelas que representam algumas diferenças com respeito aos padrões estabelecidos. Esses padrões estão relacionados a motivos racionais ou religiosos, assédio moral em função de orientações sexuais, assédio discriminatório de representantes de funcionários e representantes sindicais. E Aguiar (2003) acrescenta que pessoas atípicas, excessivamente competentes, que ocupam espaço demais, aliadas a grupos divergentes da administração, improdutivas ou temporariamente fragilizadas por licença de saúde, tendem a tornar-se alvo das perseguições por assédio moral.

As conseqüências do assédio moral para a vítima são desastrosas. Segundo Barreto (2008), em entrevistas realizadas com 870 homens e mulheres, vítimas de opressão no ambiente profissional revelam como cada sexo reage a essa situação.

<b>Tabela 2</b>		
<b>Reações de cada sexo vítimas de assédio moral</b>		
<b>Sintomas</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Homens</b>
Crises de choro	100	-
Dores generalizadas	80	80
Palpitações, tremores	80	40
Sentimento de inutilidade	72	40
Insônia ou sonolência excessiva	69,6	63,6
Depressão	60	70
Diminuição da libido	60	15
Sede de vingança	50	100
Aumento da pressão arterial	40	51,6
Dor de cabeça	40	33,2
Distúrbios digestivos	40	15
Tonturas	22,3	3,2
Idéia de suicídio	16,2	100
Falta de apetite	13,6	2,1
Falta de ar	10	30
Passa a beber	5	63

Fonte: Barreto, M. Uma Jornada de Humilhações. 2000 PUC/SP/ [www.assediomoral.org](http://www.assediomoral.org)

Sendo o assédio moral um tipo de agressão paulatina e quase invisível, quando a vítima de fato percebe a situação, o processo destrutivo já se estabeleceu, eventualmente sem possibilidade de revisão. E essa atitude de aparente passividade, de ausência de ação, é, na nossa cultura, vista como um atributo feminino, o que agrava o quadro depressivo se a vítima for um homem, pois enfraquece ainda mais sua auto-estima. No caso masculino, tornar público a humilhação equivale a admitir a impotência diante dos fatos. Por isso é comum o aparecimento de sintomas como úlceras, disfunções sexuais e cefaléias.

Para Barreto (2008), o assédio moral são feridas não visíveis que é possível serem classificadas como: Dor física: impressão desagradável ou penosa proveniente de lesão; Dor moral: relacionada à mágoa, dó, aflição e, Dor psíquica: sentimentos.

Assim, os que abusam do poder, os que agredem, os responsáveis pelo assédio moral no trabalho, tentam passar uma imagem de vítima, que não é real.

Com a denominação do problema a vítima inicia um processo de compreensão racional e de obtenção de sentido que culminará, finalmente, em uma estratégia de afrontamento que levará a vítima a reagir, utilizando a capacidade de sua inteligência de entender, compreender e repreender o assédio de que é vítima. Assim, ela terá o domínio do assédio, identificará o agressor como perseguidor e o enfrentará.

Mas, a vítima, só pode começar a dar resposta e a deter o assédio quando o reconhecer como tal e não se deixar vencer nem destruir.

A primeira vitória possível para o perseguidor, e que o levará as demais, é o fato de a vítima, perplexa e indefesa, começar a aceitar o ponto de partida do assédio, isto é, a existência de graves descumprimentos ou falhas profissionais no trabalho (ZABALA, 2003, p. 212-213 apud), desse modo quando a vítima acredita que é culpada por falhas ou descumprimentos profissionais, fica insegura e essa insegurança faz com que ela hesite constantemente acerca do que é ou não correto fazer em cada caso, o temor do erro se instala e este leva a paralisação mediante o desenvolvimento posterior do medo do erro. A paralisação produz uma vítima quieta e indefesa, que logo poderá ser acusada de falta de atividade, falta de capacidade de decisão, lentidão no desempenho de seu trabalho etc., incrementando, assim, um círculo vicioso, a culpabilidade e a vergonha que experimenta internamente.

Uma pesquisa realizada por Barreto (2008) com mais de 2 mil pessoas, 42% relataram ter vivido episódios que caracterizavam assédio moral e em 90% dos casos, o assediador era o chefe. As ocorrências entre colegas chamadas de assédio horizontal, responderam por 8,5%. Mas este é o pior, porque vem de um igual, de quem a vítima não espera tal atitude, diz Margarida.

Os algozes corporativos costumam ser gestores autoritários, que abusam do seu poder e das situações de fragilidade dos seus liderados. Em geral, o nível hierárquico do agressor (quanto maior, melhor) contribui para que o assédio, seja ele sexual ou moral, aconteça com mais facilidade. Um superior (chefe) que agride um subordinado (é a situação mais freqüente) já, um colega

que agride outro colega, - um superior e agredido por subordinados é um caso mais difícil de acontecer.

De acordo com vários textos escritos e pesquisas realizadas, pode-se concluir que o agressor possui algumas características típicas tais como: uma personalidade narcisista, nutre por si próprio um sentimento de grandeza, exagerando sua própria importância acredita ser “especial” e singular, tem excessiva necessidade de ser admirado e aprovado, é arrogante, egocêntrico, evita qualquer afeto, acha que todas as coisas lhe são devidas, critica todos que o cercam mas não admite ser questionado ou censurado, está sempre pronto a apontar falhas, é insensível, não sofre, não tem escrúpulos, explora, não tem empatia pelos outros, é invejoso e ávido de poder para ele o outro é apenas útil e nada mais, dá provas de atitudes e comportamentos arrogantes . E ainda, além de se julgar superior, é moralista com relação às outras pessoas em todos os aspectos e com isso sendo possível entender que moralidade e superioridade não são verdadeiras, pois na realidade são de deficiência, os quais serão satisfeitos por meio do assédio moral, que tem como objetivo maior retirar da vítima o que ela tem de melhor, nem que pra isso, os conceitos de moral e ética, até então presentes, porém não utilizados, sejam deixados de lado de uma vez por todas.

O assediador não suporta o sucesso de subordinados que possam distinguir-se mais do que eles, esses gestores normalmente afastam os seus melhores funcionários, mormente se forem pessoas mais jovens com ou mais qualificações (formais ou informais) do que eles próprios.(LUBIT, 2002, apud Heloani 2005).

E com base nisso pode-se afirmar que a diferença entre o agressor e uma pessoa que já experimentou um ódio passageiro, apesar da falta de ética de ambos, é que, no agressor, essa experimentação do ódio é agravada pela diversidade que ele manipula e por esta situação lhe causar prazer, o que não ocorre nas pessoas “comuns”, pois ter experimentado o ódio, ele é seguido de um sentimento de arrependimento.

Há também, uma relação desse problema com a inveja:

*A inveja é um sentimento de ambição, de irritação odienta diante da felicidade e das vantagens do outro. Trata-se de uma mentalidade desde o primeiro momento agressiva, que se baseia na percepção daquilo que o outro dispõe e de que ele próprio se sente desprovido. Essa percepção é subjetiva, pode ser até delirante. A inveja abrange dois pólos: de um lado, o egocentrismo; do outro, a malevolência, com uma inveja desejosa de prejudicar a pessoa invejada. (HIRIGOYEN,2001).*

A sociedade julga a inveja um sentimento perverso, antiético e imoral, pois o agressor com este sentimento só tem a perder, uma vez que não despende energia com tantas agressões, poderia utilizá-las para o aprimoramento ou aprendizagem daquilo que está sendo invejado, o que na maioria das vezes não são bens materiais, são qualidades morais, como alegria de viver, a sensibilidade, a criatividade entre outros.

Entretanto, o assédio moral no trabalho traz danos para a sociedade como um todo. Um indivíduo assediado tem a auto-estima baixa, participa menos das atividades relacionadas a cidadania e, muitas vezes, deixa de contribuir para a sociedade com opiniões, críticas e reivindicações para a melhoria de vida da comunidade.

Além disso, de acordo com Leyman(1996), o assédio moral provoca conseqüências em vários níveis na sociedade e nas organizações:

- na sociedade, pelo alto custo que representam as enfermidades profissionais. (Tabela 3);
- na organização, estão diretamente relacionados pela conseqüências individuais e impactam seus custos fixos, sejam eles decorrentes de ações judiciais, respostas das vítimas como absenteísmo, demissão e baixo desempenho e outros custos relacionados com a resposta da organização para o problema, deterioração do clima organizacional, qualidade de produtos ou serviços e exteriorização da imagem da empresa.(Tabela 4)

<b>Tabela 3</b> <b>Conseqüências para a sociedade</b>	
Custos de aposentadoria prematuras	Custos médicos e possível hospitalização
Altos custos pelo desemprego	Perda de recursos humanos
Altos custos de incapacidade para o trabalho	Perda potencial de trabalhadores produtivos

Fonte: Adaptado de Cassito – World Health Organization.

<b>Tabela 4</b> <b>Conseqüências para as empresas</b>	
Custos adicionais de aposentadoria	Danos à imagem da organização
Diminuição da competitividade	Diminuição da qualidade do produto
Aumento das pessoas incapazes para o trabalho	Diminuição da produtividade individual e grupal
Aumento da rotatividade de pessoal	Deteriorização do clima interpessoal
Custos de litígio	Perda de pessoal qualificado
Motivação, satisfação e criatividade reduzidas	Transferências freqüentes de pessoal
Custos de realocação de pessoal	Redução de número de clientes
Absenteísmo	Treinamento de novos funcionários

Fonte: Adaptado de Cassino – World Health Organization

Diante de tantas e profundas mudanças que o mundo globalizado trouxe às organizações contemporâneas, cabe a empresa encontrar soluções, pois se há um assediado, é porque ela assim o permite ou assim o deseja, em alguns casos. A empresa deve intervir e buscar soluções.

Além de graves conseqüências para os indivíduos, as conseqüências econômicas para a empresa assumem proporções significativas, tanto pela diminuição da qualidade do trabalho quanto pelo aumento dos custos devido ao absenteísmo.

Nas organizações, a área de gestão é a esfera que os indivíduos podem recorrer uma vez que o assediado fica impossibilitado de recorrer ao chefe e com medo de recorrer a outro superior dentro da escala hierárquica.

A responsabilidade da gestão de RH das organizações é diagnosticar os possíveis e diferentes conflitos que conduzem ao assédio moral identificando-os dos demais males que ocorrem no trabalho.

Para o diagnóstico é premente a correta conceituação daquilo que é assédio moral um comportamento abusivo e de caráter repetitivo de modo a desestabilizar, isolar, desconsiderar, humilhar e outras manifestações sobre o trabalhador num processo que pode levar a vítima a ser dispensada.

Desse modo, algumas iniciativas devem ser consideradas, tais como: contactar supervisores que tenham responsabilidade sobre a saúde e bem estar dos trabalhadores, solicitar transferência para outro local de trabalho, juntar evidências de assédio, identificar aliados (colegas, sindicato, médico do trabalho), compartilhar experiências com outras pessoas que passam por situações similares, desenvolver comportamento afirmativo, evitando auto culpabilização, mantendo os contatos sociais e procurando ajuda entre familiares e amigos sem desmentar sobre eles a raiva e ressentimentos decorrentes da situação.

Agredir física ou verbalmente o terrorista do trabalho só pode prejudicar gravemente e piorar ainda mais a situação da vítima. Por isso, é de grande importância um programa de prevenção por parte da empresa, o diálogo e a instalação de canais de comunicação.

As medidas que devem ser tomadas para se coibir e até mesmo erradicar o assédio moral diz respeito a ações da própria empresa e a compreensão mais abrangentes das variáveis que determinam o fenômeno.

De acordo com Polipot-Rocaboy (2001) a empresa deve adotar algumas medidas de prevenção contra o assédio moral tais como: desenvolver um código de conduta e a inserção do assédio moral nos regulamentos da empresa; informação e sensibilização para alta gerência para o problema; revisão de práticas de gestão, do recrutamento, da avaliação, da promoção, da remuneração, dos colaboradores; formação de pessoal especializado para o diagnóstico e do enfrentamento do problema; desenvolver procedimentos que permitam a denúncia de qualquer abuso ou outra manifestação que explicita a ação do assediador.

Além de tais códigos, poderiam criar mecanismos para dar ao funcionário agredido o direito de denunciar a agressão de que tenha sido vítima, por escrito e sigilosamente. Assim, a vítima poderia utilizar caixas postais ou urnas para ter seu anonimato garantido.

Toda empresa deve refletir sobre a forma de organização de trabalho e seus métodos de gestão de pessoal e, mais ainda, reprimir todo e qualquer ato que possa gerar assédio moral, conscientizar os empregados, com um trabalho integrado que envolva todos os níveis hierárquicos da empresa, informando-os da existência do problema, sua frequência e a possibilidade dessa prática ser evitada e banida da empresa, por meio de palestras, seminários, dinâmicas de grupo entre outras de modo que haja troca de experiências e a discussão do assunto em todos os seus aspectos, inclusive as formas como ele se exterioriza, as responsabilidades envolvidas e os fatos que dele derivam para a saúde, enfatizando a importância da postura solidária dos colegas em relação ao assediado.

Barreto (2008) apresenta cinco dicas para a ação individual e, principalmente, coletiva, entre os trabalhadores, de tal forma que possam evitar esse tipo de violência no dia a dia da empresa:

1– **Resista** - Não se deixe abater, converse com os amigos na empresa e sobretudo com a família quanto a acontecimentos e tipos de relacionamento das chefias;

2 – **Fortaleça laços** - O companheirismo, a boa amizade, a sinceridade entre amigos, as relações afetivas que permitam haver confiança para falar o que sente;

3 – **Solidariedade** - Ser solidário é fundamental. Ter a capacidade de sentir que uma injustiça ou um ato arbitrário cometido contra o colega o afeta de alguma forma. Isto é solidariedade que, no conjunto dos funcionários, propicia maior capacidade para enfrentar situações adversas;

4 – **Visibilidade Social** - Denuncie! O isolamento e o silêncio são muito ruins para você e para o conjunto dos colegas na empresa. Se perceber que está diante de uma situação de Assédio Moral, denuncie, reclame. Coloque a “boca no mundo” para evitar que a sua saúde física e mental e sua própria vida sejam prejudicadas;

5 – **Anote situações vivenciadas** - Do conjunto de situações e fatores que levam ao Assédio Moral, como descrito nesta publicação, ao perceber que há algo semelhante ocorrendo com você procure anotar as diversas ocasiões em que acontece. Compare um dia com o outro, anote as



conversas ao chegar em casa. Reaja, proteja-se contra esta forma de tortura no trabalho.

De acordo com o que foi dito anteriormente, denunciar sempre é a melhor medida a ser tomada. Se calar, é contribuir para o sucesso da agressão e auto-realização do agressor, uma vez que ele se fortalece a cada derrota da vítima tendo como finalidade sua atitude perversa, que varia desde o pedido de demissão da vítima ou até a sua morte.

O assédio moral ainda não faz parte, a rigor, do ordenamento jurídico brasileiro. Em âmbito municipal, existem mais de 80 projetos de lei em diferentes cidades, vários deles já aprovados e transformados em lei- em São Paulo (SP), Natal (RN), Cascavel (PR), Guarulhos (SP) e Campinas (SP), entre outros. Às vezes, o assédio moral, só pode ser resolvido com a intervenção da justiça, mas um julgamento só se estabelece a partir de provas concretas, por isso, para defender-se eficazmente, é preciso que os trabalhadores conheçam bem os seus direitos para que se faça uma denúncia a respeito da agressão são necessários alguns procedimentos, como por exemplo uma ruptura definitiva com a empresa, e a obtenção de comprovações da ocorrência do assédio, como: comprovantes de trocas de correspondências, “e-mail’s”, testemunhas ocultas na empresa, ou até mesmo a gravação de conversas entre a vítima e o agressor.

A justiça atual prevê acusação penal para esse tipo de delito. Entretanto, uma resolução adotada pela Assembléia das Nações Unidas, em anexo à declaração dos princípios fundamentais da justiça, relativo às vítimas de criminalidade e às vítimas de abuso de poder, define as vítimas desse tipo de abuso da seguinte forma: entende-se por vítimas pessoas que , individual ou coletivamente, tenham sofrido algum prejuízo, principalmente uma ofensa a sua integridade física ou mental, um sofrimento moral, uma perda material, ou uma injúria grave a seus direitos fundamentais, em virtude de atos ou omissões que não constituem ainda uma violação da legislação penal e nacional, mas representa violações de normas internacionalmente reconhecidas em matéria de direitos humanos.

No julgamento em que se alega a ocorrência de assédio moral, alguns aspectos são essenciais: a regularidade dos ataques, que se prolongam no tempo, e a determinação de desestabilizar emocionalmente a vítima,

visando a afastá-la do trabalho. É um conjunto de atos nem sempre percebidos como importantes pelo trabalhador no primeiro momento, mas que, vistos em conjunto, tem por objetivo expor a vítima a situações incomodas, humilhantes e constrangedoras.

A banalização do mal, pode ser observada diariamente, quando assistimos, complacentes, a situações destruidoras da psique do outro. Apesar de todos usarmos procedimentos destrutivos, em alguns casos estes procedimentos passam de pano de fundo, para o ato principal da rotina. Elevar-se mediante o rebaixamento do outro, buscando nessa forma vil de lidar com os outros, auto-estima, aprovação e reconhecimento, é uma das formas do assédio moral (FREITAS, 2001). A tolerância e a injustiça cresceram e a aceitação do que era antes intolerável transformou-se em regra do jogo econômico e empresarial.

Enfim, um ambiente de trabalho saudável é uma conquista diária, é preciso que os trabalhadores adotem um mecanismo de vigilância constante com vistas a condições de trabalho dignas baseadas no respeito ao diferente, no incentivo a criatividade e na cooperação e adequado ao desenvolvimento das potencialidades do indivíduo. Mas, a discussão sobre assédio moral deve levar as pessoas a refletirem sobre a condição sistêmica da questão: não se trata de um problema individual, mas de um problema que envolve interações sociais complexas e a conquista de direitos fundamentais.

### **3 – METODOLOGIA**

#### **3.1- Tipo de pesquisa**

Foi feita uma pesquisa qualitativa e descritiva, uma vez que descreverá as percepções dos gestores e servidores a respeito do assédio moral, sem a pretensão de explicar ou fazer qualquer tipo de interferência nas questões apontadas pelos entrevistados, embora, o estudo possa contribuir, propiciar e ampliar o debate sobre o tema.

Trata-se, também, de uma pesquisa de campo, pois, serão coletados dados na instituição onde ocorre o fenômeno investigado. Será utilizada a técnica de entrevista com questionário, tendo em vista a natureza pessoal e reservada do assunto que será tratado e que, dado objetivo do estudo, pretende-se maximizar a oportunidade de compreender as diferentes percepções dos entrevistados.

#### **3.2- Participantes da pesquisa**

Participaram da pesquisa 11 pessoas, incluindo gestores e servidores de nível médio e superior do quadro efetivo da organização, bem como, terceirizados da Universidade de Brasília, cuja escolha foi feita por acessibilidade, já que os elementos de cada categoria serão selecionados pelo grau de acessibilidade.

#### **3.3 - Instrumento de coleta de dados**

As informações para identificar o assédio moral foram coletados por meio de entrevistas individuais semi-estruturados, a partir de um roteiro.

### **3.4 - Procedimentos de coleta de dados**

A realização da pesquisa no órgão foi precedida de prévia e expressa autorização da organização. As entrevistas foram realizadas e registradas pessoalmente pelas pesquisadoras.

Para que o entrevistado se sentisse mais à vontade durante o contato, além de esclarecer previamente que a entrevista objetivava coletar dados para uma pesquisa acadêmica, foi garantido ao indivíduo o sigilo total e absoluto sobre o conteúdo das informações coletadas, com a omissão de nomes e unidade de lotação. Foi feito, também, um compromisso quanto ao conhecimento do resultado do trabalho, posteriormente à conclusão.

As entrevistas foram feitas em horário e local previamente marcado, de acordo com a conveniência do entrevistado.

Em relação à pesquisa documental, foi feita por meio dos documentos contidos na rede interna de computadores e consultas a monografias, artigos e livros.

Tais procedimentos foram definidos com base que preceitua Gaskell (2002), com relação à condução de entrevistas.

### **3.5 – Análise dos dados**

Será feita análise de conteúdo dos questionários e categorização dos dados a fim de se efetuar uma correlação com o referencial teórico pesquisado.

## **4- ROTEIRO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Esta seção está dividida em duas partes. Na primeira, é feita uma descrição do questionário de entrevista utilizado como instrumento de pesquisa, construído com o objetivo de analisar a visão dos gestores e servidores quanto à prática de assédio moral na UnB e se há canais adequados para a comunicação dos casos, ações preventivas e políticas gerais de prevenção de riscos relacionados ao trabalho na Universidade de Brasília. Na segunda parte, descreve-se as etapas de elaboração e do referido instrumento.

### **4.1- Descrição do instrumento de coleta de dados**

Na presente pesquisa foi utilizado o questionário como instrumento de entrevista, com perguntas subjetivas, com o finalidade de deixar o entrevistado o mais a vontade possível, considerando a complexidade do tema.

O roteiro de entrevista é dividido em duas partes a saber:

A parte I trata do perfil do candidato: idade, sexo, escolaridade, tempo que trabalha na UnB, vínculo com a UnB, se ocupa cargo de chefia, todas as questões de múltipla escolha.

A parte II trata do assédio moral no trabalho dividido em doze perguntas subjetivas: o que se entende por assédio moral, qual a visão quanto ao assédio na UnB, se o entrevistado já foi vítima descrevendo a situação, se o agressor foi o superior, se houve denúncia e a quem denunciou, se conhece outras vítimas de assédio, qual o papel do gestor na resolução destas situações, qual o papel dos Recursos Humanos e qual o papel do sindicato perante estas situações, se o ambiente de trabalho favorece a prática do assédio moral, a existência de ações preventivas, canais adequados para denúncia dos casos, o que pode causar o assédio moral no trabalho e quais as conseqüências dessas agressões na vida do entrevistado.

As orientações para os respondentes estão descritas no início do questionário, como objetivo e a natureza do trabalho, além da garantia de anonimato e de sigilo das respostas.

#### **4.2 - Etapas de elaboração do instrumento de coleta de dados**

Abaixo, são descritas as etapas de elaboração e construção do questionário:

- a.** Inicialmente foi feita uma revisão da literatura visando caracterizar o assédio moral no trabalho e seus efeitos para o indivíduo;
- b.** Identificamos as principais atitudes que configuram assédio moral e as mais frequentes nas quais tenham sido vítima o entrevistado;
- c.** Tendo como base a caracterização do assédio moral e das principais atitudes que o configuram foram elaboradas doze questões subjetivas, e
- d.** A validação de conteúdo será efetuada com a aplicação de onze roteiros de entrevistas entre gestores e servidores da Universidade de Brasília, que servirão para legitimar o instrumento.

## 5 – RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo contém os resultados obtidos a partir das entrevistas qualitativas individuais realizadas com 11 pessoas, incluindo gestores e servidores de nível médio e superior do quadro efetivo da organização, terceirizados e estagiários da Universidade de Brasília.

Primeiramente, serão apresentadas as considerações sobre o que os entrevistados entendem por assédio moral, visão quanto à prática de assédio moral na UnB, se já foram vítimas e quem foi o agressor.

Na segunda parte, se houve denúncia do assédio moral, se o entrevistado conhece outras vítimas, qual o papel do gestor, do sindicato e do Departamento de Recursos Humanos na resolução desses problemas e se o ambiente de trabalho favorece a prática do assédio moral.

Na terceira e última parte, procuramos identificar se existem canais adequados para a comunicação dos casos, ações preventivas e políticas gerais de prevenção de riscos relacionados ao assédio moral, o que pode causar o assédio moral na organização e quais foram as consequências dessas agressões na vida do entrevistado.

Os resultados refletem as percepções dos indivíduos entrevistados, considerando as bases teóricas desenvolvidas pela psicodinâmica do trabalho.

## 5.1 – Conceito e Visão de Assédio Moral

O assédio moral consiste na exposição do indivíduo a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e geralmente prolongadas, durante o horário de trabalho e no exercício de suas funções, situações essas que ofendem a sua dignidade ou integridade física.

Verificou-se que 80% dos entrevistados relacionam o conceito de assédio moral com humilhação ou a exposição a situações humilhantes, geralmente partindo de um superior hierárquico.

*Por assédio moral em um local de trabalho temos que entender 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,2007).*

*“Quando uma pessoa humilha ou ofende seus subordinados”.*  
(Entrevistado No. 01)

*“Ações que intimidem, humilhem ou ridicularizem os funcionários em seu ambiente de trabalho”.* (Entrevistado No. 02)

*“Humilhações perante colegas de trabalho por parte de chefes ou até mesmo de outros colegas”.* (Entrevistado No. 03)

*“Para mim é a forma nada educada e convencional de tratar as pessoas no ambiente de trabalho, o desrespeito”* (Entrevista No. 04)

*“Humilhar, inferiorizar, amedrontar a pessoa”* (Entrevista No. 05)

*“Formas não muito convencionais para tratar companheiros de serviço como (tratar mal com palavras grosseiras). Consiste também na exposição do indivíduo a situações humilhantes.”* (Entrevista No. 06)



*“Diversos tipos de pressão que o trabalhador sofre pela chefia e de colegas” (Entrevista No. 07)*

*“É o abuso do poder, é a falta de percepção dos direitos e deveres do outro. É a humilhação e o constrangimento de um pelo outro”. (Entrevista No. 08)*

*“É humilhar um servidor ou colaborador, menosprezando, rebaixando, escarnecendo ou fazendo-o sentir-se sem valor.” (Entrevistado No. 09)*

*“Quando um indivíduo é exposto a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas, durante o horário de trabalho e no exercício de suas funções.” (Entrevistado No. 10)*

*“Humilhação, desaforos e desrespeito”. (Entrevistado No. 11)*

Quanto à visão que os entrevistados têm de assédio moral na UnB, a maioria afirma que acontece diariamente e em vários setores, e que pode partir dos chefes, funcionários, professores e até dos alunos.

Apesar do nosso compromisso de descrição e sigilo absoluto, as frases dos entrevistados Nos. 01, 05, 07 e 08 a seguir, demonstram “um certo” receio em expor sua visão de assédio na organização, considerando a complexidade do tema e o medo de represárias, verbalizado por eles.

*“Não é satisfatório.” (Entrevistado No. 01)*

*“É terrível que atitudes como essas ainda aconteçam em um ambiente de trabalho onde as atitudes primordiais são a integração e a ajuda mútua entre os departamentos”. (Entrevistado No. 02)*

*“Acontece muito, diariamente em vários setores.” (Entrevistado No. 03)*

*“É o lugar onde mais existe, seja por parte dos funcionários, chefes, professores e até mesmo dos alunos.” (Entrevistado No. 04)*

*“Ruim.”* (Entrevistado No. 05)

*“Existe, em alguns locais, as chefias acham que elas estão acima de tudo.”* (Entrevistado No. 06)

*“Existi.”* (Entrevistado No. 07)

*“Foram poucas as notícias desse tipo de ocorrência em ambientes da UnB próximos a mim.”* (Entrevistado No. 08)

*“Existe bastante, mas não existem canais competentes para combatê-lo ou amenizá-lo”.* (Entrevistado No. 09)

*“Quando praticado trás prejuízos ao indivíduo assediado”.*  
(Entrevistado No. 10)

*“Existe. Temos que nos unir e não calar, tem gente que é assediado moralmente e nem sabe por desinformação. As vítimas não podem calar”.*  
(Entrevistado No. 11)

## **5.2 – Descrição do fato e identificação do agressor**

Quando perguntamos se o entrevistado já foi vítima de assédio moral, 80% responderam que sim. Um entrevistado respondeu que foi vítima numa tentativa de ajudar as pessoas, outro, mais uma vez, citando situações humilhantes e o uso de vocabulário pejorativo, outros, gritos, chamar a atenção de forma constrangedora e intimidação. Outro entrevistado se sentiu vítima de Assédio Moral quando foi forçado a participar de movimentos grevistas e a se filiar ao sindicato.

*“Fui. Sempre tento ajudar a todos, mas nem sempre as pessoas gostam.”*  
(Entrevistado No. 01)

*“Sim. Uma das chefes do departamento em que trabalhei tratava rudilmente seus funcionários, humilhando e gritando com eles na frente de todos, até mesmo comigo que não trabalhava diretamente com ela, mas que por vezes escutei também muitos gritos”. (Entrevistado No. 02)*

*“Sim. Várias situações desde chamar atenção de forma humilhante na frente de terceiros até o uso uma vez de vocabulário pejorativo.” (Entrevistado No. 03)*

*“Sim. Fui chamada à atenção de maneira constrangedora na frente dos demais, ao pedir para fazer algo era sempre gritando, perdia documentos ou alguma coisa relacionada ao trabalho me culpava. Dava prazos mínimos para executar tarefas grandes, se esse não fosse executado nos prazos estabelecidos, recebia ameaças de ser devolvida à SRH.” (Entrevistado No. 04)*

*“Sim. De colega denegrindo a minha imagem, talvez em função de inveja”. (Entrevistado No. 07)*

*“Já. Ser forçado a participar de movimentos grevistas e se filiar ao sindicato.” (Entrevistado No. 10)*

*“Sim. Humilhações, abuso de poder e isolamento” (Entrevista No. 11)*

Perguntamos se o agressor foi o chefe ou um colega de trabalho, dos nove entrevistados que foram assediados moralmente, quatro responderam que o agressor foi o chefe, quatro responderam que foi um colega de trabalho e um que o agressor foi um professor. Consideramos que um professor é hierarquicamente superior a um servidor técnico administrativo, do quadro, terceirizado ou estagiário.

Embora a situação mais comum seja a do assédio moral partir de um superior para um subordinado, muitas vezes pode ocorrer entre colegas de mesmo nível hierárquico ou mesmo partir de subordinados para um superior, sendo este último caso, entretanto, mais difícil de configurar.

*“Colega de trabalho com função gratificada superior a minha”.*  
(Entrevista No. 11)

### **5.3 – Denunciar? A quem recorrer? Gestor, RH ou Sindicato?**

Dos nove entrevistados assediados moralmente, quando questionados se denunciaram a alguém, apenas dois denunciaram um ao responsável pelo setor, outro ao departamento de Recursos Humanos.

*Como falar disso a alguém de fora? A destruição subterrânea é inexprimível. Como descrever um olhar carregado de ódio, uma violência que só aparece em subentendidos ou em silêncios? A violência só se manifesta diante do parceiro assediado. Como é que os amigos poderiam imaginar o que se passa? Mesmo quando vêm a saber da realidade das agressões, eles apenas se mostram perturbados e horrorizados. Em geral, os que estão à volta, mesmo vizinhos, mantêm-se a distância: “Eu não quero me meter nisso!”.* (HIRIGOYEN,2007).

*“Denúncias foram feitas a Diretoria responsável pelo setor.”*  
(Entrevistado No. 03)

*“Na verdade, uma denúncia não precisou ser feita, porque todos viam o que acontecia.”* (Entrevistado No. 04)

*“Não porque não houve agressão.”* (Entrevistado No. 06)

*“Não, pois ao falar com meu chefe e meus colegas de trabalho não encontramos canal para denunciar.”* (Entrevistado No. 09)

*“Sim, à SRH”.* (Entrevista No. 11)

Dos onze entrevistados, sete conhecem outras pessoas vítimas de assédio moral dentro da UnB.

Em relação ao papel do gestor, do departamento de Recursos Humanos e do sindicato na resolução destas situações, para os entrevistados, o gestor tem que saber escutar ambas as partes e tentar resolver a situação numa posição de conciliador e de combate ao assédio moral na UnB. O sindicato deveria orientar as pessoas, inclusive juridicamente, e dar palestras a respeito deste assunto, a Secretaria de Recursos Humanos deveria apurar os fatos com clareza, punir e criar canais competentes para denúncias. Um entrevistado citou que o estagiário sofre muito mais com esse tipo de assédio, afirmando inclusive, que ele existe dentro da própria Secretaria de Recursos Humanos.

*“O gestor tem que saber escutar e tentar resolver essa situação caso aconteça em sua organização. O sindicato tem que orientar e dar palestras sobre. Todos esses são responsáveis por controlar esta prática na organização.”*  
(Entrevistado No. 01)

*“Acredito que todos possuem o papel de conciliar as partes envolvidas levando em conta as particularidades de cada um e o objetivo em comum.”*  
(Entrevistado No. 02)

*“Quem está na condição de estagiário sofre muito mais com esse tipo de assédio, porque inclusive ele existe dentro do próprio RH para com os estagiários, logo não é feita muita coisa para mudar esse quadro.”* (Entrevistado No. 03)

*“Dar orientação aos chefes, a toda comunidade que circula na UnB sobre como respeitar o próximo.”* (Entrevistado No. 04)

*“Ele deve assumir posturas para resolver com imparcialidade os problemas causados com a agressão. E a Secretaria de Recursos Humanos deve apurar os fatos com clareza.”* (Entrevistado No. 06)

*“Do gestor seria analisar a situação e tomar providências contra este ato.”* (Entrevistado No. 07)

*“Gestor: ouvir ambas as partes envolvidas – primeiro para compreensão do acontecido, para depois decidir sobre o encaminhamento. Segundo – tentar a resolução do conflito, terceiro, providenciar a normalidade do ambiente de trabalho.”*  
(Entrevistado No. 08)

*“É de identificar e criar canais competentes para denúncia, dando respaldo para a área de RH punir, sindicato deve combater e cobrar providências dos gestores.”* (Entrevistado No. 09)

*“Do gestor é abrir caminhos de comunicação entre ele e seus subordinados, do departamento de RH é averiguar os fatos e tomar as providências institucionais cabíveis, do sindicato é de fornecer assistência à vítima, inclusive, assistência jurídica, como inclusive, eu tenho sido muito bem assistida pelo SINTFUB”.*  
(Entrevista No. 11)

60% disseram que o ambiente de trabalho favorece a prática do assédio moral.

*“Sim, porque tem muitos departamentos juntos e acaba que todo mundo coloca sua “colher” quando não é chamado.”* (Entrevistado No. 01)

*“Sim. Um ambiente onde se misturam servidores, terceirizados e estagiários, os servidores praticam este tipo de assédio com os demais grupos que julgam inferiores. Nem todos os servidores é claro.”* (Entrevistado No. 03)

*“Sim. Pelo fato de não haver uma fiscalização de R.H. dentro do setor para saber como anda o ambiente.”* (Entrevistado No. 07)

*“Em parte, pois atende ao público. Mas não existe, até o momento, qualquer ocorrência neste sentido.”* (Entrevistado No. 08)

*“Sim. É um setor de atendimento ao público e indexação de processos. Publicação de material oficial da FUB.”* (Entrevistado No. 10)

*“Sim. Total falta de qualidade de vida. Sala pequena e suja, sem ventilação. Cadeiras e mesas quebradas”.* (Entrevistado No. 11)

#### **5.4 – Causas, conseqüências, canais para comunicação e ações preventivas contra a prática de assédio moral**

50% disseram que não há canais adequados para a comunicação dos casos de assédio moral, e 90% disseram que não há ações preventivas e políticas gerais de prevenção de riscos relacionados ao assunto.

*“Não possuo informação sobre a existência desses canais.”*  
(Entrevistado No. 02)

*“Sim. Acredito que exista um bom canal de comunicação entre os funcionários do setor e a Diretoria.”* (Entrevistado No. 03)

*“Acredito que não seja um dos temas mais importantes que são discutidos em reuniões, pois algumas atitudes só são tomadas depois que acontecem mais de uma vez algum caso de assédio moral.”* (Entrevistado No. 03)

*“Não. Ao serem assediados meu pessoal me fala e eu procuro pessoalmente o assediador, mas não existe canal para formalizar o assédio.”*  
(Entrevistado No. 09)

Em relação ao que pode causar o assédio moral no trabalho em uma organização, os entrevistados responderam como principais causas: estresse, pressão no trabalho, diferenças de atitudes, pessoas que se julgam superiores, falta de educação, inveja, perseguição, abuso de poder, má gestão, falta de diálogo, autoritarismo, impunidade.

*“Estresse e pressão no trabalho.”* (Entrevistado No. 01)

*“Diferenças de atitudes e comportamentos que possam gerar conflitos, desavenças pessoais.”* (Entrevistado No. 02)

*“Pessoas que se julgam superiores a outras, seja pelo cargo ou o tipo de vínculo empregatício.”* (Entrevistado No. 03)

*“Falta de educação.”* (Entrevistado No. 04)

*“Abuso de poder, os chefes de setor acharem que só eles são inteligentes e que sabem tudo.”* (Entrevistado No. 06)

*“A má gestão e a falta de diálogo entre os integrantes da equipe.”* (Entrevistado No. 08)

*“Autoritarismo, falta total de punição ao assediado (impunidade), falta de esclarecimento ao assediado e falta de canais competentes para denúncia.”* (Entrevistado No. 09)

*“Manipulação de informações. Contar e falar quantas vezes o servidor foi ao médico, ou ficou doente e se ausentou do trabalho.”* (Entrevistado No. 10)

*“Abuso de poder”.* (Entrevista No. 11)

Conforme podemos observar na fundamentação teórica, há uma linha tênue que separa inveja de assédio moral.

*“Inveja, perseguição.”* (Entrevistado No. 05)

O assédio moral provoca a degradação do ambiente de trabalho, que passa a comportar atitudes arbitrárias e negativas causando prejuízos a todos. Compromete assim, a dignidade e mesmo a identidade do assediado, bem como suas relações afetivas e sociais, causando danos à saúde física e mental.



Concluímos a entrevista perguntando quais foram as conseqüências das situações de assédio moral na vida dos entrevistados assediados. Dos oito entrevistados assediados, dois responderam não haver conseqüência nenhuma, ou apenas, decepção com o agressor. Três responderam ter como conseqüências em suas vidas a falta de motivação, depressão, isolamento, insônia. E três entrevistados responderam que as conseqüências foram positivas, no sentido de aprender como se portar com o próximo, como tratar um funcionário corretamente com respeito e ética e como conviver com pessoas diferentes e compreender as diferenças.

*“Me ensinou a conviver com pessoas diferentes e compreender suas diferenças.”* (Entrevistado No. 01)

*“Me intimidou bastante, fazendo com que eu travasse em muitas situações”* (Entrevistado No. 02)

*“Ficar muito chateada diretamente com a pessoa, com a Instituição pela maioria das vezes não fazer grandes mudanças em relação ao assunto e aprender se algum dia chegar ao cargo de chefia lembrar desses momentos para tratar um funcionário corretamente com respeito e ética.”* (Entrevistado No. 03)

*“Aprender como não se portar com o próximo.”* (Entrevistado No. 04)

*“Decepção com o agressor.”* (Entrevistado No. 07)

*“Doença, insônia, desmotivação, falta ao trabalho, ingestão de antidepressivos. Graças a Deus superadas.”* (Entrevistado No. 09)

*“Ficar desacreditado, e desmotivado no setor de trabalho perante os colegas, depressão e isolamento.”* (Entrevistado No. 10)

*“Pisicológico em frangalhos. Insônia. Falta de apetite”.* (Entrevistado No. 11)

## 6 – Conclusão

O assédio moral consiste na exposição do indivíduo a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e geralmente prolongadas, durante o horário de trabalho e no exercício de suas funções, situações essas que ofendem a sua dignidade ou integridade física, provocam a degradação do ambiente de trabalho, que passa a comportar atitudes arbitrárias e negativas causando prejuízos a todos.

Na pesquisa realizada com 11 pessoas, incluindo gestores e servidores de nível médio e superior do quadro efetivo da organização, terceirizados e estagiários da Universidade de Brasília, verificou-se que 80% dos entrevistados relacionam o conceito de assédio moral com humilhação ou ser exposto a situações humilhantes, geralmente partindo de um superior hierárquico, quanto à visão que os entrevistados têm de assédio moral na UnB, a maioria afirma que acontece diariamente e em vários setores, e que pode partir dos chefes, funcionários professores e até dos alunos.

Quando perguntamos se o entrevistado já foi vítima de assédio moral, 80% responderam que sim. Um entrevistado respondeu que foi vítima numa tentativa de ajudar as pessoas, outro, mais uma vez, citando situações humilhantes e o uso de vocabulário pejorativo, outros, gritos, chamar a atenção de forma constrangedora e intimidação. Outro entrevistado se sentiu vítima de Assédio Moral quando foi forçado a participar de movimentos grevistas e a se filiar ao sindicato. E quando perguntamos se o agressor foi o chefe ou um colega de trabalho, dos nove entrevistados que foram assediados moralmente, quatro responderam que o agressor foi o chefe, quatro responderam que foi um colega de trabalho e um que o agressor foi um professor. Consideremos que um professor é hierarquicamente superior a um servidor técnico administrativo, do quadro, terceirizado ou estagiário.

Embora a situação mais comum é a do assédio moral partir de um superior para um subordinado, muitas vezes pode ocorrer entre colegas de mesmo nível hierárquico ou mesmo partir de subordinados para um superior, sendo este último caso, entretanto, mais difícil de configurar. Dos nove entrevistados assediados moralmente, quando questionados se denunciaram a alguém, apenas dois denunciaram: um ao responsável pelo setor, outro à

Secretaria de Recursos Humanos e dos onze entrevistados, sete conhecem outras pessoas vítimas de assédio moral dentro da UnB.

Em relação ao papel do gestor, da Secretaria de Recursos Humanos e do sindicato na resolução destas situações, para os entrevistados, o gestor tem que saber escutar ambas as partes e tentar resolver a situação numa posição de conciliador e de combate ao assédio moral na UnB. O sindicato deveria orientar as pessoas, inclusive juridicamente, e dar palestras a respeito do assunto, a Secretaria de Recursos Humanos deveria apurar os fatos com clareza, punir e criar canais competentes para denúncias. Um entrevistado citou que o estagiário sofre muito mais com esse tipo de assédio, afirmando inclusive, que ele existe dentro do próprio departamento de Recursos Humanos. Assim, 60% disseram que o ambiente de trabalho favorece a prática do assédio moral. 50% disseram que não há canais adequados para a comunicação dos casos de assédio moral, e 90% disseram que não há ações preventivas e políticas gerais de prevenção de riscos relacionados ao assunto.

Com relação ao que pode causar o assédio moral no trabalho em uma organização, os entrevistados responderam como principais causas: estresse, pressão no trabalho, diferenças de atitudes, pessoas que se julgam superiores, falta de educação, inveja, perseguição, abuso de poder, má gestão, falta de diálogo, autoritarismo, impunidade.

Concluiu-se a entrevista, perguntando quais foram as consequências das situações de assédio moral na vida dos entrevistados assediados. Dos oito entrevistados assediados, dois responderam não haver consequência nenhuma, ou apenas, decepção com o agressor. Três responderam ter como consequências em suas vidas a falta de motivação, depressão, isolamento, insônia. E três entrevistados responderam que as consequências foram positivas, no sentido de aprender como se portar com o próximo, como tratar um funcionário corretamente com respeito e ética e como conviver com pessoas diferentes e compreender as diferenças.

Enfim, um ambiente de trabalho saudável é uma conquista diária possível na medida em que haja "vigilância constante" objetivando condições de trabalho dignas, baseadas no respeito 'ao outro como legítimo outro', no incentivo a criatividade, na cooperação. O combate de forma eficaz ao assédio

moral no trabalho exige a formação de um coletivo multidisciplinar, envolvendo diferentes atores sociais e grupos de reflexão sobre o assédio moral. Estes são passos iniciais para conquistarmos um ambiente de trabalho saneado de riscos e violências e que seja sinônimo de cidadania.

## 8 – Referências

AGUIAR, A.L.S. **Assédio Moral nas Organizações**: Estudo de casos dos empregados demitidos e em litígio judicial trabalhista no estado da Bahia. UNIFACS, Salvador, 2003.

Aguiar ALS, Castro R. in "**Assédio moral nas organizações da Bahia**" – Anais da ANPAD, 2005. apud **Aspectos conceituais de assédio moral**: um estudo exploratório.– Out-Dez, 2006

ANTUNES, R. **Os Sentidos do Trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do Trabalho**. 4.ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2001.

BARRETO, M. **Assédio Moral no Trabalho**. Disponível em: < [www.assédiomoral.org.br](http://www.assédiomoral.org.br)>. Acesso em 20 de janeiro de 2008.

\_\_\_\_\_. **Uma jornada de humilhações**.2000 PUC/SP Disponível em: < [www.assédiomoral.org.br](http://www.assédiomoral.org.br)>. Acesso em 22 de janeiro de 2008.

DEJOURS, Cristophe. **A loucura do trabalho**:um estudo de psicopatologia do trabalho. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 1992.

\_\_\_\_\_. **A banalização da injustiça social**. 4ª ed. Rio de Janeiro: FG, 2001.

\_\_\_\_\_. **A banalização da injustiça social**. 6ª ed. Rio de Janeiro: FG, 2005.

FREITAS, Maria Ester de. (2001) **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.

HIRIGOYEN, M.F. **Assédio Moral: A violência perversa do cotidiano**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand do Brasil, 2001.

\_\_\_\_\_. **Mal-estar no Trabalho, redefinindo o Assédio Moral**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand do Brasil, 2002.

LUBIT, R. **O impacto dos gestores narcisistas nas organizações**. RAE- Revista de Administração de Empresas, 42(3), 66-7. apud HELOANI, R. **Assédio Moral: a dignidade violada**. Atetheia, n22, p.101-108, jul./dez.2005 Disponível em: [www.pepsic.bvs-psi.org.br/pdf/aletheia/n22/n22a10.pdf](http://www.pepsic.bvs-psi.org.br/pdf/aletheia/n22/n22a10.pdf) – Acesso em: 20 de abril de 2008.

Leymann H. "Content and development of moral harassment at work (Mobbing), in European Journal of work and organizational psychology, 1996, 5(2), P. 165-84. Oliveira SG. "Proteção jurídica à saúde do trabalhador apud **Aspectos conceituais de assédio moral**: um estudo exploratório. RAS \_ Vol. 8, No 33 – Out-Dez, 2006

MACEDO, K.B et al. **As relações de Trabalho na Era da Globalização**. Universidade Católica de Brasília. Disponível em: [www.ucq.br/site\\_docente/adm/katia\\_macedo/pdf](http://www.ucq.br/site_docente/adm/katia_macedo/pdf). Acesso em

MENDES, A.M. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. 1ª ed. São Paulo: 2007.

MORIN, E.M. **Os sentidos do Trabalho**- RAE- Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.41,n.3, p-8-19 , jul/set.2001. Disponível em: [www.psrossi.com.br/sm\\_ppol/sentidosdotrabalho.pdf](http://www.psrossi.com.br/sm_ppol/sentidosdotrabalho.pdf). Acesso em:

POILPOT-ROCABOY.G. **"Harcèlement moral dans le travail: Analyse du concept et rôle de la Gestion des Ressources Humaines"** - Apresentado no Workshop CREREG, de 16 de novembro de 2001. apud Artigo: **Aspectos Conceituais do Assédio Moral**: um estudo exploratório. Disponível em: < [www.cqh.org.br/files/RAS33\\_aspectos.pdf](http://www.cqh.org.br/files/RAS33_aspectos.pdf) > Acesso em: 5 de março de 2008.

VIEIRA,A.P. **Prazer, Sofrimento e saúde no trabalho de teleatendimento**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, 2005.

ZABALA, Iñaki Piñuel Y. **Mobbing: como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho**. São Paulo: Loyola, 2003. apud VITORIANO, A.F.T. (2005) **Sofrimento Moral e Psíquico: A banalização pela organização e sociedade**. Monografia de Administração de Empresas, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas.

## APÊNDICES

**Apêndice A** Roteiro de Entrevista

**Apêndice B** Perfil dos Entrevistados



## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

---

Este roteiro é o instrumento de coleta de dados da pesquisa de Monografia de Especialização em Gestão Universitária e tem por objetivo analisar a visão dos gestores e servidores quanto à prática de Assédio Moral na UnB e se há canais adequados para a comunicação dos casos, ações preventivas e políticas gerais de prevenção de riscos relacionados ao trabalho na Universidade de Brasília. Todas as informações serão mantidas em sigilo. Não é necessário se identificar. Agradecemos a sua colaboração.

Fabiana e Sandra

**Entrevista No. :** \_\_\_\_\_

### **Parte I – Perfil do entrevistado**

Idade: ☐ 18 a 25 anos ☐ 25 a 35 anos ☐ acima de 35 anos

Sexo: ☐ masculino ☐ feminino

Escolaridade: ☐ médio completo ☐ superior completo ☐ pós-graduado

Tempo que trabalha na UnB: ☐ de 01 a 05 anos ☐ de 06 a 10 anos ☐ acima de 10 anos

Vínculo com a UnB: ☐ servidor ☐ terceirizado ☐ estágio

Ocupa cargo de chefia: ☐ sim ☐ não

## **Parte II – Entrevista**

- 1) O que você entende por Assédio Moral no Trabalho?
- 2) Qual é a sua visão quanto ao Assédio Moral na UnB?
- 3) Você já foi vítima de Assédio Moral no trabalho? Descreva como aconteceu.
- 4) O agressor foi seu chefe ou colega de trabalho?
- 5) Houve denúncia? A quem você denunciou?
- 6) Você conhece outras pessoas vítimas de Assédio Moral dentro da organização em que você trabalha?
- 7) Qual é o papel do gestor na resolução destas situações? E do departamento de Recursos Humanos? E do sindicato?
- 8) O seu ambiente de trabalho favorece a prática do Assédio Moral? Descreva-o.
- 9) Na unidade em que você trabalha há canais adequados para a comunicação dos casos de Assédio Moral?

10) Na unidade em que você trabalha há ações preventivas e políticas gerais de prevenção de riscos relacionados ao Assédio Moral?

11) O que pode causar o Assédio Moral no trabalho em uma organização?

12) Quais foram as conseqüências dessas situações na sua vida?

## APÊNDICE B – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

---

Entrevistado	Idade (em anos)	Sexo	Escolaridade	Tempo de UnB (em anos)	Vínculo com UnB	Cargo de Chefia
1	18 a 25	F	Médio completo	01 a 05	Estágio	Não
2	18 a 25	F	Médio completo	01 a 05	Estágio	Não
3	18 a 25	F	Superior completo	01 a 05	Estágio	Não
4	18 a 25	F	Superior completo	01 a 05	Estágio	Não
5	Acima de 35	F	Médio completo	Acima de 10	Terceirizado	Não
6	Acima de 35	M	Superior completo	06 a 10	Terceirizado	Não
7	Acima de 35	M	Superior completo	Acima de 10	Servidor	Não
8	Acima de 35	F	Pós- graduado	Acima de 10	Servidor	Sim
9	Acima de 35	F	Pós- graduado	Acima de 10	Servidor	Sim
10	Acima de 35	M	Superior completo	Acima de 10	Servidor	Sim

## **ANEXOS**

### **ANEXO A**      Organograma da Empresa

## ANEXO A- ORGANOGRAMA DA EMPRESA

