



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

RICARDO SOUSA DA SILVA

**GESTÃO E ASSÉDIO MORAL NA EDUCAÇÃO: uma análise
da visão de docentes de uma instituição federal de ensino
superior**

Brasília – DF

2011

RICARDO SOUSA DA SILVA

**GESTÃO E ASSÉDIO MORAL NA EDUCAÇÃO: uma análise
da visão de docentes de uma instituição federal de ensino
superior**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr., Marcus
Vinícius Soares Siqueira

Brasília – DF

2011

Silva, Ricardo Sousa da.

Gestão e assédio moral na educação: uma análise da visão de docentes de uma instituição federal de ensino superior / Ricardo Sousa da Silva – Brasília, 2011.

76 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira, Departamento de Administração.

1. Assédio moral.
 2. Organização do trabalho.
 3. Gestão educacional.
- I. Título.

RICARDO SOUSA DA SILVA

**GESTÃO E ASSÉDIO MORAL NA EDUCAÇÃO: uma análise
da visão de docentes de uma instituição federal de ensino
superior**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Ricardo Sousa da Silva

Dr., Marcus Vinícius Soares Siqueira
Professor-Orientador

Esp., Débora Dornelles Barem
Professor-Examinador

Dra., Elaine Rabelo Neiva
Professor-Examinador

Brasília, 31 de janeiro de 2011

Dedico este trabalho a todos os trabalhadores que passam ou passaram por situações de assédio moral no trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram para minha formação acadêmica e para esta pesquisa: Deus, minha mãe, professor Marcus Vinícius, os participantes da pesquisa, meus amigos e todos os professores do curso de Administração da UnB.

“Não tenho medo das palavras dos violentos, e sim
do silêncio dos honestos” Martin Luther King

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a visão de docentes de uma instituição federal de ensino superior acerca de práticas de assédio moral nas relações socioprofissionais à luz das tendências contemporâneas de gestão. Utilizou-se a metodologia qualitativa, com base em entrevistas semi-estruturadas. Os participantes da pesquisa são professores da instituição. A identificação destes se deu via acesso a documentos internos e externos à organização, disponibilizados nos meios de comunicação, os quais se referem à manifestação dos docentes em termos da violência moral no trabalho, enfatizando a questão do assédio moral no contexto acadêmico. A análise dos dados foi norteada pelo método de análise de conteúdo. Como resultados, notou-se a não objetividade quanto ao entendimento do fenômeno por parte dos colaboradores, que a organização do trabalho é fator de influência para a existência de casos de assédio moral, que a postura da organização no que tange a ação ética e moral no seu contexto tende a inibir ou a incentivar a ocorrência de infrações relativas a esses termos, que a existência de um sistema organizacional que permita a disseminação de informações relativa a prevenção e mediação de casos de violência moral é essencial. As recomendações para a organização e para pesquisas futuras foram feitas no final deste estudo.

Palavras-chave: Assédio moral. Organização do trabalho. Gestão educacional.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados: 44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Contextualização	9
1.2 Formulação do problema.....	12
1.3 Objetivo Geral.....	12
1.4 Objetivos Específicos	12
1.5 Justificativa	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 Contexto sócio-organizacional.....	16
2.1.1 O indivíduo e o trabalho	16
2.1.2 A nova configuração do trabalho	19
2.1.3 Gestão e violência no trabalho.....	21
2.2 Assédio moral.....	26
2.2.1 Conceituação e elementos caracterizadores	26
2.2.2 Tipologia e causas	31
2.2.3 Implicações do assédio moral no trabalho	34
2.2.4 Prevenção e mediação	35
2.2.5 O assédio moral no setor público e na educação	38
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	41
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	41
3.2 Caracterização da organização	43
3.3 Participantes do estudo	44
3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa	45
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados	45
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	48
4.1 Resultados.....	48
4.1.1 Caracterização do fenômeno	48
4.1.2 Organização do trabalho e assédio moral.....	52
4.1.3 Gestão e o assédio moral	53
4.2 Discussão	57
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	63
REFERÊNCIAS.....	66
APÊNDICES.....	75
Apêndice A – Roteiro de entrevista	75
Apêndice B – Termo de consentimento livre e esclarecido	76

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

As transformações econômicas, sociais, políticas, culturais e tecnológicas ocorridas nas últimas décadas resultaram em mudanças no contexto de trabalho, em especial pelo fato de elevar o aspecto econômico à categoria de maior valor, culminando em um novo paradigma global (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2009a; SIQUEIRA, 2009a). Segundo Freitas, Heloani e Barreto (2009a), as empresas passaram a ser vistas como as responsáveis pela riqueza das nações, pelo desenvolvimento tecnológico e pelo aumento na produtividade. Notou-se a redução da participação do Estado em relação à sociedade e o fortalecimento da posição de poder do capital.

Essas alterações, todavia, trouxeram não somente benefícios para a sociedade. Araújo (2008) ressalta que as organizações passaram a exigir do trabalhador dedicação integral nos aspectos físico, intelectual e emocional, e flexibilidade para o desempenho de suas atividades. O aumento da utilização da tecnologia nas empresas, de acordo com Dejours (2007), culminou na eliminação de grande número de empregos via substituição do homem pela máquina. Além disso, segundo Barreto (2006), essas mudanças resultaram na quebra de direitos sociais, alterações no contrato de trabalho, terceirizações, crescimento do setor informal, baixos salários, sobrecarga de trabalho, aumento do subemprego e no desemprego estrutural massivo. Ferreira et al. (2006) enfatizam que as crises no mercado de trabalho, condições e clima de trabalho estressantes, valores sociais dominantes, o individualismo, o culto aos instrumentos da violência, a hipercompetitividade no mercado de trabalho, os preconceitos e estereótipos sociais são algumas características deste novo modelo.

Rizvi (2008) destaca a perspectiva de valorização e flexibilização do capital, norteada pelo desejo de retorno rápido dos investimentos (foco no curto prazo) em detrimento do ser humano. Sobre essa questão, Mendes (2007b) alega que resultou

na desestruturação das relações de trabalho e em um sofrimento ético, ocorrendo, nesse ponto de vista, a banalização das injustiças sociais e do mal (DEJOURS, 2007), fato que possibilita o surgimento de patologias sociais e, por parte dos trabalhadores, da exigência da recomposição das defesas para dar conta desse outro sofrimento que se instala.

Freitas (2001) afirma que o mundo do trabalho passou, apesar das mudanças estruturais, por um processo de mudança no discurso, onde se foca nas questões de humanização e democratização. Entretanto, algumas organizações desenvolvem ambientes cuja principal característica é o desrespeito humano. Mendes (2007b) destaca a adoção de novos modos de gestão e de discurso organizacional pelas empresas. Freitas, Heloani e Barreto (2009a) afirmam que esses modelos trazem vulnerabilidades para o trabalhador, tais como o desemprego, degradação das condições do trabalho (clima organizacional), a perda da proteção das instituições de defesa dos trabalhadores e a competição generalizada (não somente em relação às empresas, mas também entre os indivíduos).

Heloani (2004) acredita que a base desse contexto está na ideologia neoliberal, caracterizando-se pela retirada dos benefícios e direitos do trabalhador e pela modificação da relação entre o capital e o trabalho. Perpetua-se dois elementos antagônicos: a necessidade da cooperação e equipe e a competição pela aquisição e manutenção de um posto de trabalho. Rizvi (2008) destaca que esse sistema ideológico permite a sustentação a práticas de opressão, dominação e violência, sendo sucesso, poder, lucro, produtividade e sobrevivência valores predominantes nesse ambiente. Segundo Dejours (2007), aumenta-se o número de ocorrências da violência no contexto de trabalho, sendo sua origem vinculada à redução do significado da sociedade e das pessoas, em especial no que tange os valores coletivos. Scanfone e Teodósio (2004) afirmam que a violência nas organizações está cada vez mais perversa e sutil, se apresentando de forma variada (de acidentes físicos à sofrimentos psíquicos). Além disso, nota-se, segundo a Organização Internacional do Trabalho (2003), que a incidência de agressão psíquica tem aumentado no ambiente de trabalho em todo o mundo, apontando para a globalização do problema. Dos aspectos econômicos, sociais e políticos, portanto, é que surgem novas patologias do trabalho (GAULEJAC, 2007b), entre estas o assédio moral.

Freitas (2001) destaca que o assédio moral é um fenômeno antigo. Entretanto ressalta que a discussão é recente no mundo organizacional. Segundo esta autora, o assunto somente ganhou destaque com o estudo desenvolvido pelo sueco Heinz Leymann, pesquisador em Psicologia do Trabalho, na década de 1990. Este desenvolveu um estudo com diferentes categorias profissionais levando à identificação de determinado tipo de comportamento denominado “psicoterror”. Somente a partir desse momento é que o assédio passou a ser identificado como fenômeno destrutivo do ambiente de trabalho.

O assédio moral é um problema estrutural e não individual, conforme Elgenneni e Vercesi (2009), visto que suas manifestações nas organizações crescem de forma proporcional ao aumento da submissão coletiva, construída e alicerçada no medo do desemprego. Soboll (2008a) ressalta a importância de se entender o fenômeno como resultado da ação organizacional e como problema social. A ocorrência do mesmo pode acontecer, segundo Hirigoyen (2006d) em qualquer ambiente de trabalho, seja no âmbito público ou privado.

Freitas (2001) destaca que nas instituições públicas, entre elas as universidades, as práticas de assédio moral são mais estereotipadas do que na esfera privada, existindo um número maior de denúncias por parte de suas vítimas. Acerca disso, Humbert e Veldhovem (2001) afirmam que a comparação das pesquisas realizadas acerca da violência moral em contextos de trabalho diferentes aponta o ambiente acadêmico como um dos que apresentam o maior índice de incidência do assédio moral. Fator que confirma estudos da Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 2003, cujos resultados apontamos setores educacional, bancário e o comércio como propícios ao surgimento desse tipo de violência (OIT, 2003). Segundo Caran (2007), o ambiente acadêmico, baseado na competitividade por cargos, publicações e o financiamento de pesquisas é considerado um local favorável para a ocorrência de situações correlatas ao assédio moral.

1.2 Formulação do problema

Visto a relevância do tema em discussão para os mais variados campos da ciência no que concerne aos aspectos relacionados aos níveis individual, organizacional e societal e a incidência dessa prática no contexto de trabalho, em especial na educação, percebeu-se a necessidade de um estudo relacionado à compreensão da visão de professores de uma universidade acerca das práticas de assédio moral e da ação da gestão no que se refere à prevenção e remediação da violência moral no contexto de trabalho.

A partir dessa fundamentação, este estudo pretende responder a seguinte questão: qual é a visão de docentes de uma instituição federal de ensino superior acerca de práticas de assédio moral nas relações socioprofissionais acadêmicas à luz das tendências contemporâneas de gestão?

1.3 Objetivo Geral

Analizar a visão de docentes de uma instituição federal de ensino superior acerca das práticas de assédio moral nas relações socioprofissionais à luz das tendências contemporâneas de gestão.

1.4 Objetivos Específicos

- Analisar as práticas de gestão na organização;
- Identificar as principais práticas que caracterizam o assédio moral na organização estudada e suas origens;
- Analisar as implicações comportamentais do fenômeno em relação ao nível individual e organizacional;
- Verificar como a organização do trabalho pode ser um fator de influência na ocorrência de casos de assédio moral.

1.5 Justificativa

Heloani e Lancman (2004) certificam que entender as organizações do trabalho e suas implicações na qualidade de vida, na saúde e no modo de adoecimento dos trabalhadores é de fundamental importância no que se refere à tentativa de compreensão e intervenção em situações de trabalho que estejam gerando sofrimento e agravos à saúde. Ressaltam ainda que existe a necessidade de se conduzir pesquisas relacionadas não somente às condições e à organização do trabalho, mas também em relação à compreensão do conteúdo simbólico do trabalho, as relações subjetivas do trabalhador para com sua atividade, o sofrimento e o desgaste gerado pelo mesmo e os efeitos deste para com a saúde física e mental dos indivíduos.

Aguiar (2008) ressalta que estudos relacionados ao tema assédio moral tendem a relevar o ser humano à posição de destaque no contexto organizacional. As pesquisas acerca do assunto, seguindo essa perspectiva, em especial no que se refere à compreensão de sua natureza e os fatores conjunturais e estruturais, devem ser pautados no desenvolvimento de uma visão relacionada aos direitos humanos e pelas concepções que defendem o fim das injustiças sociais, das discriminações e da violência no local de trabalho (MENDONÇA; TORRES; ZANINI, 2008; SCANFONE; TEODÓSIO, 2004). Soboll (2008a) defende que os debates tangenciados à temática permitem aos trabalhadores um canal diferente para se expor outros abusos no contexto de trabalho, denunciando aspectos que vão além da própria visão acerca da violência moral.

Mendonça, Torres e Zanini (2008) afirmam que a discussão em relação a temas relacionados a reações de injustiça, tais como a retaliação e o assédio moral, e dos fatores idiosincráticos e contextuais, que são base para a emissão desses comportamentos, foram negligenciados por um longo período nos estudos sobre comportamento organizacional, em especial os aspectos negativos ou anti-sociais dessas condutas. Atualmente, nota-se que existe um interesse de vários campos da ciência em estudá-lo, como por exemplo, segundo Elgenneni e Vercesi (2009), educação, administração, psicologia e direito.

Segundo Freitas, Heloani e Barreto (2009b) a violência no contexto de trabalho passou a ser debatida no âmbito social, fato que permitiu que a academia e

as organizações e instituições voltadas para a sociedade e ao trabalho, tais como a Organização Mundial do Trabalho e a Organização Mundial da Saúde (OMS), a tratem o assunto de forma não silenciosa, relevando o tema. Caldas e Neves (2008) ressaltam que se notou a necessidade de se compreender como os trabalhadores lidam com situações de violência nas organizações, como utilizam mecanismos de defesa e de enfrentamento. Somente por meio do entendimento de tais situações é que os profissionais de saúde mental de do trabalho, assim como os envolvidos nos processos organizacionais, podem manejar de forma adequada essas situações e, como consequência, promover o bem-estar das pessoas.

Ferreira et al. (2006) destaca que existe um consenso crescente de que o assédio moral está se tornando um dos maiores riscos laborais de desgaste psicossocial. Contudo, Freitas (2001) afirma que cresce um movimento de conscientização por parte das organizações modernas com relação à importância de políticas que previnam ou mesmo tratem dessa violência, assim como também por parte do governo, visto o estudo jurídico e legislativo para a construção de um meio legal de proteção ao trabalhador vítima da violência moral. De acordo com Maciel et al. (2007), o assunto tem sido recorrente nos últimos anos nas reivindicações de várias categorias de trabalhadores e na literatura especializada. Scalfone e Teodósio (2004), sob o mesmo ponto de vista, destacam a crescente busca, no nível organizacional, pela manutenção de um ambiente saudável, fazendo com que surja a necessidade de estudos acerca do tema, cuja ação reflete a realidade de ambiente no qual esse fenômeno ocorre.

O assunto se desenvolveu também no campo jurídico. Conforme Rezende (2008), muitos países passaram a adotar legislações específicas no intuito de defender o trabalhador desse sofrimento psíquico. No Brasil, verificou-se intenção da justiça do trabalho em desenvolver instrumentos legais que pudessem amparar o trabalhador vítima desse tipo de violência. Entretanto, a legislação brasileira não apresenta nenhum artifício de direito que o faça de forma específica.

Cabe ressaltar, segundo Scalfone e Teodósio (2004), que ante a intensificação e a gravidade do fenômeno, o referencial teórico sobre o assunto está em número reduzido no Brasil. Enfatizam a importância de um olhar crítico em relação a como as organizações e o trabalho passam de estruturantes na identidade a espaço e ferramenta, respectivamente, de sofrimento. Alegam ainda que a produção relacionada ao tema padece de problemas típicos de um campo e de um

objeto de estudo cuja construção conceitual é recente ou tardia. Nota-se um caráter extremamente normativo sobre o tema.

No que se refere ao assédio moral no contexto acadêmico, existem poucas pesquisas. Estudos em relação a esse contexto, norteados por essa temática, baseiam-se no fato de que as universidades se mostram como locais passíveis para a ocorrência do fenômeno, tendo em vista o caráter competitivo e de rivalidade existente entre as pessoas, grupos de pesquisa, e departamentos (CARAN, 2007). Estas em sua grande maioria apresentam a violência no âmbito da relação entre alunos e professores ou na relação entre os funcionários de determinada instituição. Keim e McDermott (2010) destacam que, apesar de se ter um contexto no qual, na teoria, os aspectos éticos, em especial os vinculados à pesquisa, são valorizados, surgem divergências comuns aos outros ambientes de trabalho que tangem para possíveis práticas de assédio moral.

Deve-se ressaltar que pesquisas que focam o professor sob a temática da organização do trabalho e suas influências tendem a abordar questões relativas à mecanização do trabalho docente e seus significados, além das condições objetivas de sua função. Problemas relacionados com as condições de trabalho (salário, jornada de trabalho, estrutura física e organizacional, por exemplo) e as relações socioprofissionais destes revelam um ambiente instável, o qual compromete o resultado esperado do setor educacional (BASSO, 1998).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está dividido em duas partes. A primeira aborda o contexto sócio-organizacional, sendo norteada pela análise da relação entre o indivíduo e o trabalho, descrição dos aspectos determinantes da nova configuração do trabalho e o delineamento das questões referentes à gestão e a violência nas organizações. A segunda parte delineia a temática do assédio moral, expondo-se a conceituação do fenômeno, a descrição das tipologias, as causas e consequências, os métodos de prevenção e remediação, assim como a perspectiva do assunto nos âmbitos do funcionalismo público e no contexto acadêmico.

2.1 Contexto sócio-organizacional

2.1.1 O indivíduo e o trabalho

O trabalho, de acordo com Scanfone e Teodósio (2004, p.72), “é indispensável na organização da identidade e na construção do sujeito moderno”. Deve visto não somente como um fator de subsistência, mas também como solução para a carência do indivíduo (SIQUEIRA, 2009a). Heloani e Lancman (2004) enfatizam que o mesmo é mais do que o ato de trabalhar ou de vender sua força de trabalho em busca de remuneração, enfatizando a questão da remuneração social, ou seja, a caracterização do mesmo enquanto fator de pertinência a grupos e a determinados direitos sociais. Ainda segundo esses autores, pode-se relacioná-lo com uma função psíquica, sendo ele um dos grandes alicerces da constituição do indivíduo e da sua rede de significados.

O indivíduo, na concepção de Gaulejac (2007b), é caracterizado pela sua capacidade reflexiva e deliberativa, sendo reconhecido como um sujeito de direito. Este não pode trabalhar e viver sem dar sentido a sua ação, caracterizando-se, dessa forma, a visão simbólica do ser humano. Siqueira (2009b) afirma que o

indivíduo busca no trabalho a realização de seus sonhos, o sentimento de utilidade e liberdade, sendo este último referente às angústias que o atormentam em seu cotidiano. Heloani e Lancman (2004) enfatizam o papel central que o trabalho ocupa na constituição da identidade individual e afirma que o mesmo possui uma implicação direta nas diversas formas de inserção social dos indivíduos. Dessa forma, conclui-se que a construção de redes de relações sociais e de trocas afetivas e econômicas o tem como base norteadora. Cabe reconhecer, segundo estes autores, que o trabalho também pode ser visto como fonte de prazer e sofrimento, tendo como ponto de partida o conflito entre a lógica de mercado e a lógica subjetiva do indivíduo.

Freitas, Heloani e Barreto (2009a) ressaltam a problemática do vínculo profissional e sua relevância paradoxal em face da roupagem do mundo do trabalho, onde se nota que esse tipo de ligação tende a ser raro, superficial e de menor duração ao mesmo tempo em que o trabalho se torna o ponto principal na existência do indivíduo. Scanfone e Teodósio (2004) destacam a essencialidade de se entender o indivíduo como um ser complexo e não como mais um recurso. Segundo estes autores “é preciso enxergá-lo como um ser único, como indivíduo, mas genérico, quanto espécie. Ativo, quanto construtores parciais da realidade social e reflexivo, quanto capacitados para o aprendizado.” (SCANFONE; TEODÓSIO, 2004, p. 73).

Em relação à questão do sofrimento no trabalho, na perspectiva de Dejours (2007), somente ganhou destaque nos movimentos sociais no ano de 1968, quando se desenvolveu um debate acerca da natureza das reivindicações trabalhistas. Segundo Mendes (2007a), o sofrimento no trabalho surge do bloqueio da relação do trabalhador com a organização do trabalho, em especial no que se refere às dificuldades de negociação das diferentes forças que envolvem o desejo da produção e o desejo do trabalhador. Ressalta que somente desponta quando não é possível a negociação entre o indivíduo e a realidade imposta pela organização, podendo se intensificar à medida que a organização do trabalho não permite a subversão do trabalho prescrito em um trabalho no qual o sujeito faz uso de sua inteligência prática. Heloani e Lancman (2004) defendem que sua origem está pautada na contradição central entre a lógica das empresas (voltada para o lucro e para a produtividade) e a lógica dos indivíduos (baseada nas angústias, desejos, medos e pela busca da manutenção da saúde mental), sendo estas naturalmente

contraditórias. Caldas e Neves (2008) afirmam que a base para a compreensão da satisfação ou do sofrimento do trabalhador está na organização e nas condições de trabalho. O sofrimento é refletido na consciência do trabalhador, sendo percebido e interiorizado, o que infundi em modificações no prisma de visão de mundo, refletidas até mesmo, na vida exterior do trabalho (BOYER; SZNELWAR; COSTA, 2006).

Mendes (2007a) entende que o estudo acerca do sofrimento no trabalho ganhou força com o advento da psicodinâmica do trabalho, cujo objetivo era o estudo das relações dinâmicas entre a organização do trabalho e os processos de subjetivação que despontam nas vivências de prazer e sofrimento, nas estratégias de ação com fins na mediação das contradições organizacionais, nas patologias sociais, na saúde e no adoecimento. Heloani e Lancman (2004) afirmam que a psicodinâmica do trabalho visa compreender os aspectos psíquicos e subjetivos oriundos das relações e da organização do trabalho, relevando a racionalidade subjetiva. Entende-se a subjetividade, concomitantemente ao pensamento de Mendes (2007a), como um processo de atribuição de sentido, constituído com base na relação do trabalhador com a realidade do trabalho, sendo expresso na maneira de pensar, sentir e agir individual ou coletivo. Ressalta-se que os indivíduos buscam estratégias de defesa em relação ao contexto no qual estão inseridos, sendo utilizadas para suportar o sofrimento gerado por este. A subjetividade seria resultado de algo produzido por formas exteriores, é engendrada por relações que colocam o indivíduo como resultado de um complexo processo, onde o sofrimento é a principal força que leva a essas relações com a dimensão da interioridade (BOYER; SZNELWAR; COSTA, 2006).

Caldas e Neves (2008) defendem que na evidência do sofrimento no trabalho surgem estratégias de atuação e de luta. Os indivíduos tendem, segundo esta perspectiva, a criar mecanismos de defesa contra o sofrimento. A adaptação a este no ambiente de trabalho consiste nos processo de subjetivação (BOYER; SZNELWAR; COSTA, 2006). A alienação, o sofrimento e os riscos de descompensações psíquicas ou somáticas têm sua origem na rigidez da organização do trabalho (CALDAS; NEVES, 2008).

2.1.2 A nova configuração do trabalho

Organização do trabalho pode ser entendida como divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa e as relações de poder existentes, sendo que estes envolvem o sistema hierárquico, as modalidades de comando e as questões de responsabilidade (DEJOURS, 1999; 2007). É influenciada, de acordo com Ferreira (2008), pelos aspectos sociais das empresas, sendo marcada pela evolução no tempo coletivo, dos laços sociais e da história. Extrapolando a racionalidade imposta pela própria organização e alcançando a subjetividade individual e as relações interpessoais. A perspectiva de Brandt e Damergian (2008) em relação a ela, sob a concepção de contemporaneidade, remete ao discurso de organização como local racional capaz de colocar a busca do lucro do negócio no mesmo patamar da auto-realização dos indivíduos que nela trabalham. O trabalhador competitivo é submetido a uma lógica que o faz ocupar o espaço de vencedor e autônomo (detentor da racionalidade), agindo de forma a cumprir o modelo que lhe é imposto pelo sistema.

Mendes (2007a) afirma que a lógica da racionalidade econômica norteia os novos modelos de organização do trabalho, sendo que estes criam novas formas de subjetivação, sofrimento, patologias e possibilidades de ação e reação dos trabalhadores. As contradições relacionadas à produtividade e ao desempenho, às ameaças e à desestruturação do coletivo do trabalho caracterizam esse novo ponto de vista.

Em relação à nova configuração do trabalho, Elgenneni e Vercesi (2009) entendem que a reestruturação do mercado para se adequar às mudanças globais resulta na efetivação de transformações que causam impacto direto nos níveis organizacional e individual. As transformações sociais oriundas desse ponto de vista, segundo Siqueira (2009a), vem provocando impactos nos indivíduos, os quais passam a ser vistos como um ativo cuja ação se pauta pela flexibilidade diante das mudanças ocorridas no ambiente no qual estão inseridos. O mercado é caracterizado pela flexibilidade que as organizações possuem no que tange a sua estrutura. A fragmentação do trabalho é norteada por meio da descentralização produtiva, da terceirização, e da horizontalização da estrutura organizacional.

Soares e Ferreira (2006) ressaltam que a lógica socioeconômica estabeleceu complexas interações socioprofissionais, exercendo papel fundamental na condução

dos indivíduos para a posição de banalização do mal. Revelam um modo de dominação social sofisticado e de difícil identificação. As novas perspectivas são caracterizadas pela contradição dos objetivos, regras e controles (DEJOURS, 1999; 2007). Freitas, Heloani e Barreto (2009a) afirmam que a interdependência global força uma nova forma de relação econômica entre as partes (estado e sociedade), além do fortalecimento do papel do capital em contraste com o enfraquecimento das instituições de defesa do trabalhador e a consequente degradação das condições de trabalho. Ressaltam que a gestão em sua nova forma tende a tornar os trabalhadores vulneráveis a diversos fatores, tais como desemprego, competição exacerbada, redução de salários, deteriorização do clima organizacional, entre outros. Mendes (2007b) afirma que nesse contexto a precarização dos empregos, o desemprego e as diversas formas de sofrimento de trabalho passam a ser naturalizadas e justificadas em função das mudanças econômicas e que o debate acerca das razões pelas quais essas mudanças ocorrem inexiste.

Dejours (2007) entende que essa nova ordem mundial proporcionou ao homem maior conforto ao mesmo tempo em que o tornou escravo do trabalho. A cultura do desempenho e da excelência, a qual, segundo Caldas e Neves (2008), sugere resistência às mudanças de paradigmas no mundo do trabalho, embora se perceba o desapontamento de novos modelos de organização do trabalho e de sua gestão, passa a ser um objetivo maior dentro das empresas. Destaca-se que o foco das organizações está nas dimensões técnicas e financeiras, desconsiderando na maioria das vezes as questões de bem-estar dos trabalhadores. Esta decorre da configuração do trabalho quando o indivíduo tenta ajustar o exercício profissional às necessidades da estrutura mental, diante das pressões que podem originar um enfraquecimento somático em nível de funcionamento psíquico. Além disso, afirmam que o ambiente de trabalho passa a ser norteado por normas e procedimentos caracterizados pela inflexibilidade e formalismo exacerbado, favorecendo o desenvolvimento de sentimentos de automatismo nos trabalhadores. O ser humano é visto, nesse contexto, como um recurso descartável. Esses autores ainda frisam que dentro de uma empresa pode existir mais de um modelo de organização de trabalho, sendo que estes determinam as vivências tanto de prazer quanto de sofrimento. As contradições entre as necessidades individuais e os objetivos da organização impõem aos primeiros acentuada capacidade de adaptação.

Scanfone e Teodósio (2004) acreditam que essas mudanças permitiram o fortalecimento de grandes empresas e a desvalorização do trabalho, colocando os trabalhadores em segundo plano. Mendes (2007b) afirma que o trabalhador é enfraquecido pela precarização da organização do trabalho, pelo desemprego estrutural, pela necessidade de sobrevivência e, principalmente, pela desestruturação do coletivo, fato gerado pela cultura da excelência pregada pelas empresas e seus gestores. Os princípios da flexibilização da produção deixam o trabalhador vulnerável, sendo capturado pelo desejo de produção fazendo uso de estratégias de mediação do sofrimento mais defensivas do que de mobilização para mudança, tudo em nome das promessas de sucesso e de reconhecimento articuladas à vivência de solidão e desamparo. Heloani (2004) destaca que as novas tecnologias empregadas pelas empresas obrigam os trabalhadores a rápida adaptação a elas, além de impor um novo perfil profissional técnico. Ressalta que nas condições atuais do mercado, a principal ferramenta de atualização é a educação, sendo que o trabalho se torna cada vez mais precário e seletivo.

Hirigoyen (2006e) destaca que a rápida evolução das novas tecnologias implicou na obrigação de enquadramento permanente dos assalariados a se tornar polivalentes. O que interessa, sob esse olhar, é o alcance dos objetivos, sendo que tudo o que estiver fora disso sairá do jogo. Fato notável nos próprios processos organizacionais, tal como a seleção de colaboradores, conforme afirma Siqueira (2009a), onde se nota que as empresas buscam trabalhadores treinados com fins no enfrentamento das diversas mudanças a que serão submetidos. Hirigoyen (2006e), também em relação ao processo, analisa o discurso das empresas ao realizá-lo. Segundo a autora, existem diferenças entre os anúncios das empresas que estão contratando (normalmente é descrito um perfil de iniciativa e originalidade de pensamento) e a realidade do sistema em operação. A sociedade enaltece as diferenças, as organizações defendem a padronização dos indivíduos, os quais devem ser compatíveis com diferentes funções ou tarefas.

2.1.3 Gestão e violência no trabalho

As organizações podem ser vistas como uma “microssociedade” humana. Assim sendo, a gestão das mesmas deve ser fundada também nas regras sociais.

As suas bases serão modeladas entre duas tendências contraditórias. A primeira refere-se à preocupação em se desenvolver instrumentos e técnicas relacionados ao conceito de eficácia e de desempenho da empresa. A segunda é relacionada à formação de teorias e métodos a serviço da compreensão global da organização, a qual deve ser baseada nas questões econômicas e sobre o conjunto de ciências sociais. Destaca-se a posição de que as empresas são consideradas como agentes que objetivam exclusivamente as questões econômicas e financeiras. A mesma deve se pautar por uma visão cuja perspectiva se norteie pela ótica do ser humano e dos fatores sociais (DEJOURS, 2007).

A gestão visa essencialmente aplicar ao ser humano instrumentos concebidos para gerenciar as coisas. “A finalidade desse sistema é transformar cada indivíduo em trabalhador e cada trabalhador em instrumento adaptado às necessidades da empresa.” (GAULEJAC, 2007b, p.308). Conforme esse autor existe a tendência da mesma em se apoiar no registro material, sem perceber que sob essa ação há a construção de um sistema de representação parcial e truncado.

Levando-se em consideração o contexto no qual as organizações estão inseridas, o desenvolvimento de modelos de gestão tende a ser baseado principalmente nas questões de flexibilidade e custo, refletindo esse pensamento em sua estrutura organizacional. O controle sobre o indivíduo perpassa a questão física, abrangendo o intelecto e o psíquico dos trabalhadores. As organizações, dessa forma, terão apoio de suas áreas para que seus objetivos sejam alcançados. Faz-se necessário o apoio da área de gestão de pessoas e de suas políticas e práticas para gerar o impacto objetivado. Nota-se um discurso de valorização desta, tendo em vista que as empresas se posicionam perante aos recursos humanos percebendo-os como o que existe de mais relevante dentro das organizações (SIQUEIRA, 2009a; 2009b). Caber ressaltar que muitas vezes a área de gestão de pessoas, conforme cita Freitas (2007), passa a ter uma preocupação maior em relação à própria existência da organização e dos negócios em detrimento aos aspectos ativos na criação de situações, sejam estas benéficas ou degradantes, na cultura organizacional, fato que gera dissonâncias no elo entre os trabalhadores e a organização.

A gestão é modelada sob duas perspectivas. A primeira põe à frente a preocupação de se desenvolver instrumentos e técnicas relacionados à eficácia e desempenho da empresa. A segunda foca na preocupação científica de se

desenvolver teorias e métodos a serviço de uma compreensão holística da organização. As leis que regem dentro desse contexto obedecem a ordens disciplinares diferentes. A empresa necessita do capital, do trabalho e do mercado para garantir sua sobrevivência. Entretanto, o gerenciamento não deve se pautar somente por esses três pólos, mas também manter-se atento para que as expectativas de uns e de outros sejam satisfeitas mutuamente e que a lógica de ação que os subentendem entrem em sinergia umas com as outras. Resta, portanto, que se criem dispositivos organizacionais, procedimentos jurídicos e princípios de gestão com fins na garantia dessa mediação (GAULEJAC, 2007b).

Caldas e Neves (2008) discutem acerca dos efeitos das formas de gestão no que se refere às possíveis consequências quando se foca no controle da afetividade dos indivíduos. Segundo estes autores, é provável que tais práticas provoquem situações de violência no contexto de trabalho e a ocorrência de doenças ocupacionais e transtornos mentais nos trabalhadores. Entendem que as formas de gestão baseadas no controle da afetividade podem resultar em insegurança, legitimada e estimulada pela cultura organizacional. Danos à saúde dos trabalhadores podem ser gerados por modelos cuja configuração de poder é centralizada ou perversa, assim como ambientes nos quais se nota a existência de comunicação deficiente e contraditória, sistemas de avaliação de desempenho com foco nos resultados em detrimento das relações sociais e do próprio indivíduo. As relações de poder formal são as mais impactantes para os indivíduos nas repercussões da organização do trabalho e nas relações socioprofissionais.

As organizações são pautadas pelas forças determinadas pelo poder. Este pode ser entendido como um dos mais relevantes processos sociais, cuja base, de acordo com Dias (2008), está na capacidade dos indivíduos e dos grupos sociais, tais como as organizações, de alterarem o comportamento de outros grupos ou pessoas, ocorrendo em todas as relações sociais, constituindo-se em um fenômeno social. As organizações são o meio para a superação dos conflitos internos dos indivíduos, um lugar perfeito, segundo Siqueira (2009b), para que estes alcancem seus objetivos. Os jogos de poder, ainda de acordo com este autor, são frequentes, envolvendo controles sutis tais como a gestão do afetivo, a internalização de valores organizacionais e o desejo do sujeito em vencer independentemente do custo para isso. Pode ocorrer, nesse sentido, a marginalização do indivíduo, quando o mesmo não consegue atingir as metas e objetivos organizacionais. Morgan (1996)

desenvolve uma análise acerca das relações de poder nas organizações, comparando estas com sistemas políticos. Segundo este autor, a política de uma organização se manifesta de forma clara nos conflitos e jogos de poder, ocorrendo em bases correntes, quase sempre de restrito às pessoas diretamente envolvidas. Analisa-se a política organizacional por meio das relações entre os interesses, os conflitos e o poder.

São fontes de poder nas organizações: o controle dos recursos, de processos, do conhecimento e da informação, do acesso a diferentes setores da organização, de tecnologia, da habilidade técnica e a autoridade formal (DIAS, 2008; MORGAN, 1996). Faria (2007) classifica o poder como real (prática fundamentada na interação complexa e contraditória entre os indivíduos envolvidos com a ação) e simbólico (de construção da realidade que tende a estabelecer uma convicção do pertencimento a um campo social).

Dias (2008) defende que o exercício do poder, sob a visão administrativa, é inerente à função gerencial, visto que trata da indução de pessoas a agirem de acordo com determinadas expectativas. As organizações definem instrumentos de controle, os quais são os limites ou parâmetros para os quais os trabalhadores estão submetidos. Sobre isso, Morgan (1996) expõem a visão acerca da estrutura organizacional, das regras e regulamentos, os quais tendem a ser vistos como instrumentos racionais cuja função básica é o auxílio no desempenho das tarefas, sendo que na realidade, sob o entendimento político desses elementos, são resultados de uma luta pelo controle político. “O poder gerencialista deveria preocupar-se tanto com a livre circulação dos capitais e das mercadorias como a defesa do direito do trabalho e da preocupação social.” (GAULEJAC, 2007b, p. 291).

Os instrumentos de dominação e poder nas organizações não culminam necessariamente em situações de violência, mas na indução da tolerância à injustiça e ao sofrimento. Esses instrumentos são reforçados via os processos internos de comunicação interna e externa cuja ação remota a uma distorção comunicacional, cuja visão seria determinante na dominação simbólica não violenta (DEJOURS, 2007). A eficácia desses métodos de gestão pode ser considerada uma perversão da violência, o que cria uma situação paradoxal onde a responsabilidade moral e jurídica recai sobre quem comete os atos violentos e não sobre quem faz funcionar o sistema (FERREIRA, 2008). A violência pode ser entendida como uma resposta a um sistema desumano, não rechaçando qualquer possibilidade de torná-la um mero

mecanismo individual. É, portanto, uma armadilha motivada pela crueldade do sistema (HELOANI, 2004). Freitas, Heloani e Barreto (2009a) acreditam que a origem da mesma está nos problemas de identidade caracterizados pela impossibilidade dos indivíduos de se auto-definirem e também pela desorientação dos mesmos no que se refere aos valores coletivos e pela significância dos indivíduos e das sociedades, os quais procuram sentido e formas de reconhecimento na vida social, sem jamais serem satisfeitos. Ressaltam que o cenário socioeconômico é fator determinante no favorecimento da existência de relações violentas. Sob essa perspectiva, adota-se a transformação do ser humano em um simples objeto ou número, permitindo uma justificativa para a violência no ambiente de trabalho:

“(...) na medida em que se fundamenta exclusivamente no aspecto econômico, quebra as relações e os contratos de trabalho, legitima a competição acirrada em todos os níveis, individualiza as culpas e os prejuízos pelo não atendimento de metas descabidas, torna facilmente a empresa em uma pessoa jurídica nômade sem responsabilidades locais, eleva o ritmo e a flexibilidade do trabalho, coloca a guerra econômica como álibi para justificar a sobrevivência da empresa a qualquer custo e cria um ambiente de trabalho em que a violência começa a fazer morada permanente.” (FREITAS, HELOANI; BARRETO, 2009c; p. 35).

No contexto do trabalho, para Gaulejac (2007b), a violência é vista como uma ação psíquica agindo como elo com as exigências impostas pela organização do trabalho. Elgenneni e Vercesi (2009) entendem-na como imposta, inquestionável e legitimada. Freitas, Heloani e Barreto (2009c) afirmam que ao aceitá-la como algo normal no ambiente de trabalho, torna as pessoas envolvidas insensíveis a ela e aos seus efeitos. Essa perspectiva fortalece o individualismo, desintegra o vínculo social, desestimula a cooperação e a solidariedade e destrói um ambiente de confiança. Freitas (2001) descreve essas situações como verdadeiros assassinatos psíquicos, sendo que a perversidade não teria origem em um problema psiquiátrico, mas sim de uma racionalidade fria a qual estaria combinada com a incapacidade de considerar as outras pessoas como seres humanos.

Soboll (2008) acredita que os comportamentos de violência psicológica mais frequentes são oriundos da pressão exacerbada no cumprimento das metas, supervisão rígida e constante, uso de estratégias de exposição constrangedora de resultados e comparação entre membros do mesmo grupo, a competitividade para além da ética, a avaliação de desempenho (foco nos resultados), a ameaça

constante de demissão e as humilhações direcionadas para o grupo de trabalhadores diante de resultados abaixo do esperado. Caldas e Neves (2008) afirmam que é possível que as práticas relacionadas à violência no trabalho nas relações psicossociais provoquem situações tais como: discriminações, agressões pontuais, gestão por injúria, assédio sexual ou moral, sendo que os danos recorrentes a essas práticas no trabalho podem evoluir para doenças ocupacionais e/ou transtornos mentais. Segundo estes autores, pânico, fobia, depressão, transtornos psicossomáticos, entre outros, podem ser resultado de falhas na utilização de mecanismos de defesa no nível individual e grupal (mobilização subjetiva do coletivo dos trabalhadores).

2.2 Assédio moral

2.2.1 Conceituação e elementos caracterizadores

O assédio moral pode ser considerado um fenômeno decorrente do processo disciplinar proveniente das contemporâneas formas de gestão e organização do trabalho (HELOANI, 2008). Está presente nesse contexto desde os primórdios da sociedade. Entretanto, somente a partir da década de 1980 é que passou a ser considerado tema relevante para estudo. Apesar de estar na agenda de pesquisas há mais de 25 anos no mundo, a temática, como objeto de estudo e de intervenção profissional, ainda apresenta problemas conceituais e metodológicos (SOBOLL, 2008a).

Conforme Hirigoyen (2006a) é necessário definir de forma clara este conceito que se deseja qualificar, visto que o vocábulo pode ser utilizado em diversos contextos. Guimarães e Rimoli (2006), corroborando com esta ideia, destacam que a falta de rigor e de consenso em relação à conceituação do fenômeno causa confusões e atrasos à adequada abordagem e enfrentamento do mesmo. O uso inadequado da terminologia do assédio pode levar a sua banalização e, consequentemente a desvalorização da problemática vivida pelas verdadeiras

vítimas dessa violência (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2009b; HIRIGOYEN, 2006b; SOARES; FERREIRA, 2006).

Existe uma variedade de termos que são utilizados para a descrição do fenômeno. As diferenças entre os conceitos estão em quem os constituiu e nos termos que descrevem a problemática, destacando uma ou outra característica, via uma determinada perspectiva de análise, cujo fundamento está em áreas específicas de conhecimentos e em situações de realidade próprias da cultura dos autores, em um determinado espaço de tempo (AGUIAR, 2008; CRAWSHAW, 2009; SOBOLL, 2008a; SPERRY, 2009). *Mobbing*, *bullying*, *harassment* e assédio moral são os termos comumente utilizados para a definição da violência moral (SOBOLL, 2008a). Entretanto, pode-se encontrar na literatura acadêmica outras terminologias, tais como: *acoso moral*, *maltrato psicologico*, *work abuse*, *mistreatment*, *emotional abuse*, *bossing*, *victimization*, *intimidation*, *psycholigical terrorization*, *psychological violence*, *harcelement moral*, *harcèlement psychologique*, e *ijime* (CASSITO et al., 2003; CRAWSHAW, 2009).

Os estudos iniciais acerca desta temática nas organizações são atribuídos a Heinz Leymann. Este, por meio de pesquisas acerca do sofrimento no trabalho, introduziu o termo *mobbing* (AGUIAR, 2008; SCANFONE; TEODÓSIO, 2004). Este se refere a um fenômeno no qual uma pessoa ou grupo de pessoas exerce violência psicológica extrema, de forma sistemática e recorrente ao menos uma vez por semana e durante um período mínimo de 6 (seis) meses sobre outra pessoa ou grupo de pessoas no contexto de trabalho, com objetivo de destruir sua rede de comunicações, sua reputação, seu exercício profissional e conseguir o afastamento da vítima (LEYMANN, 1996). Caracteriza-se, portanto, por manobras hostis frequentes e repetidas no ambiente de trabalho, sendo considerado oriundo de um conflito que degenera, relacionando-se com perseguições coletivas ou à violência ligada à organização (HIRIGOYEN, 2006c). Segundo Freitas, Heloani e Barreto (2009), as pesquisas de Leymann tinham objetivo de sensibilizar assalariados, sindicalistas, administradores, médicos do trabalho e juristas para a gravidade da situação, incitando-os a combater e a prevenir esses processos e foram amplamente divulgadas nos anos 1980.

O termo *bullying* pode ser definido, de acordo com Thomas (2005), como um deliberado e sistemático abuso de poder ou autoridade para, de forma persistente e repetida, intimidar, humilhar ou criticar um indivíduo no ambiente de trabalho.

Representa ações relacionadas a humilhações, vexames, constrangimentos ou ameaças, sendo que foi inicialmente utilizado para descrever essas atitudes diante do relacionamento de crianças no ambiente escolar. O termo ganhou destaque a partir dos estudos da jornalista Andréa Adams, no ano 1992, cuja ação se pautou pela condução de debates e entrevistas com especialistas na televisão (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2009b; HIRIGOYEN, 2006c; THOMAS, 2005; TOWNEND, 2008).

O vocábulo *harassment* foi utilizado inicialmente por Leymann em um artigo intitulado “*Violence and victims*”, sendo posteriormente usado por Carroll Brodsky no livro intitulado “*The harassed worker*”. Referia-se a ataques repetidos e voluntários de uma pessoa a outra, com fins em atormentá-la, miná-la e provocá-la (BJÖRKQVIST; ÖSTERMAN; HJELT-BÄCK, 1994; HIRIGOYEN, 2006d)

A expressão assédio moral surgiu nos estudos de Marie-France Hirigoyen, por meio da obra “Assédio moral: a violência perversa no cotidiano”, no ano 1999. Segundo Hirigoyen (2006c) a adoção do termo assédio moral é mais adequada do que *mobbing*, visto que o termo assédio relaciona-se com pequenos ataques ocultos e insidiosos tanto de um indivíduo como de um grupo contra um indivíduo ou grupo. Segundo esta autora, define-se assédio moral como:

“(...) toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.” (HIRIGOYEN, 2009a, p. 65).

A obra de Hirigoyen se tornou referência nos estudos acerca da temática da violência moral no trabalho. Como exemplo, tem-se o Brasil, onde os debates acerca deste tema se desenvolveram a partir do ano 2000, relacionando-se com as discussões sobre saúde mental e do trabalho (SOBOLL, 2008a). A terminologia foi empregada a partir da perspectiva de Hirigoyen e da defesa de dissertação de mestrado da médica Margarida Barreto acerca da humilhação no trabalho, cujo foco estava na questão de respeito à dignidade dos trabalhadores e nas vivências de sofrimento no trabalho (SOARES; FERREIRA, 2006; SOBOLL, 2008a). Pode-se destacar ainda, os trabalhos de Freitas, o qual, de acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2009b), elaborou o primeiro artigo acadêmico no país sobre a temática nas organizações, no ano 2001, objetivando contextualizar a violência no trabalho e

caracterizar essas práticas muitas vezes tratadas como naturais, atemporais e também produtos da cultura brasileira. Os estudos seguintes de Freitas discutem o modelo de gestão contemporânea e questiona as responsabilidades organizacionais na construção de um ambiente de trabalho mais saudável.

Soares e Ferreira (2006) fazem uma crítica em relação à conceituação de assédio moral. Segundo estes autores existem limites conceituais nos estudos realizados. Grande parte das proposições falha visto que não explicitam os objetivos do assédio moral no trabalho. As que apresentam os objetivos os relacionam de forma incompleta ou os confundem com algumas das repercussões provocadas aos assediados e estipulam uma periodicidade rigorosa para que determinada situação possa ser entendida como de assédio moral. Dessa forma, propõem-se uma nova definição, sendo esta: assédio moral seria a referência a um conjunto de ações violentas, de natureza psicológica ou física, direcionadas, de forma frequente, por outro trabalhador contra, principalmente, outro trabalhador, visando isolá-lo, desestabilizá-lo e ou difamá-lo, além de excluí-lo do contexto de trabalho, podendo lhe causar consideráveis danos de natureza física, afetiva, cognitiva e social.

O fenômeno pode ser entendido ainda, segundo Guimarães e Rimoli (2006), como uma síndrome psicossocial multidimensional, visto que se apresenta comumente com um complexo de sintomas físicos e psíquicos específicos e inespecíficos não redutíveis a uma configuração típica e de simples diagnóstico. Além disso, afeta o indivíduos, grupos e a organização produzindo disfunções em ambos os níveis, resultando em repercussões externas.

O assédio moral não deve ser confundido com o conceito de assédio organizacional, visto que este tem como base a inserção da violência na estrutura e nas políticas organizacionais, as quais se caracterizam pelo atentado à dignidade humana. O objetivo deste não é prejudicar ou destruir determinada pessoa ou grupo e sim realizar controle sobre todo o grupo de forma indiscriminada. Podem ser citados como exemplos desta prática: a gestão por injúria (comportamento característico de profissionais despreparados), gestão por estresse (objetiva melhorar o desempenho), transmissão do estresse (reprodução aos subordinados da pressão sofrida por um superior), gestão por medo ou agressões pontuais (atos de violência não frequentes), exposições públicas constrangedoras de resultados, cobranças abusivas e as premiações negativas. (GUIMARÃES; RIMOLI, 2006; HIRIGOYEN, 2006a, SOBOLL, 2008b). O fenômeno é pautado por meio de um

conjunto de sentimentos inconfessáveis, sendo estes: a recusa da distinção, a inveja, o ciúme, a rivalidade e o medo. Norteia-se pela intencionalidade, repetitividade e consciência do ato (HELOANI, 2004; HIRIGOYEN, 2006b), pelas situações que vexam o outro e das humilhações sem nenhuma razão aparente (FREITAS, 2001). São situações que se apresentam como uma violência indireta, onde, sob o pretexto da tolerância, as pessoas se tornam complacentes, indiferentes e omissas. (FREITAS, 2001). Envolve interações sociais complexas (ELGENNENI; VERCESI, 2009). A violência é baseada no acúmulo de pequenos traumas, sendo que estes geram a agressão (SCANFONE e TEODÓSIO, 2004).

O assédio moral é um processo perverso visto que permite que o homem seja manipulado à custa do desprezo por sua liberdade, com o único propósito de fazer com que outros aumentem poder e vantagens. Esse fato, sob o ponto de vista de um indivíduo perverso, justifica a eliminação daqueles que constituem um obstáculo. Os desafios de poder e rivalidade nas organizações se tornaram lei (HIRIGOYEN, 2006b).

Caracteriza-se ainda pela consistência na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de consequente fragilização, objetivando a neutralizá-la em termos de poder. Pode ser considerado um processo disciplinador em que se procura anular a vontade daquele que, de acordo com a perspectiva do agressor, é considerado uma ameaça (HELOANI, 2004). É por meio destas que se pode diferenciar o fenômeno das agressões psicológicas e dos conflitos nas relações interpessoais (ELGENNENI; VERCESI, 2009; HELOANI, 2004).

Nota-se interesse por parte de acadêmicos em relação ao assunto, tendo como destaques Martiningo (2007), o qual desenvolveu uma análise acerca do papel da área de gestão de pessoas em relação ao assédio moral no trabalho, Gonçalves (2006), a qual investigou os comportamentos negativos de humilhação e perseguição a que são frequentemente submetidos os trabalhadores do Ceará, Caran (2007), cujo trabalho se pautou na análise de riscos psicossociais e na identificação de assédio moral no contexto acadêmico, Soares (2006), objetivando a relação entre as interações socioprofissionais e o assédio moral no trabalho e

2.2.2 Tipologia e causas

O assédio moral pode acontecer em qualquer ambiente, sendo que as pessoas podem estar envolvidas de forma direta ou indireta: cada um sofre e exerce pressões em uma corrente sem fim, sendo que cada elo pode se encontrar em uma posição de assediado ou assediador (GAULEJAC, 2007b). As causas do assédio têm origem em três tendências gerencialistas das organizações: a distância entre os objetivos fixados e os meios atribuídos, a defasagem maciça entre as prescrições e a atividade, e a distância entre recompensas esperadas e as retribuições efetivas (GAULEJAC, 2007b). O fenômeno pode ter origem no abuso de poder e na perversidade, independentemente de sua base de sustentação, seguindo de um abuso narcísico onde o outro perde a autoestima, sendo que pode alcançar o assédio moral. Nasce de forma insignificante e propaga-se devido ao fato de que as vítimas não quererem a formalização de denúncias e a encaram a situação de maneira artificial. Pode se iniciar a partir de uma tentativa de defesa da vítima ao reagir contra autoritarismo. (FREITAS, 2001). O assédio tem procedência na questão do abuso de poder (HIRIGOYEN, 2009a). Quanto mais alto na escala sociocultural estiver o agressor e o agredido, mais elaborados serão os meios utilizados para a prática desse fenômeno (SCANFONE; TEODÓSIO, 2004). Pode-se citar fatores culturais como determinante na ocorrência do fenômeno no contexto de trabalho (CASSITO et. al., 2003).

O assédio nasce com pouca intensidade e depois propaga-se com força, sendo que a vítima passa a ser alvo de um maior número de humilhações e de brincadeiras de mau-gosto, estando relacionado à práticas organizacionais consideradas danosas (HELOANI, 2004). Ambientes determinados por uma cultura e clima organizacionais permissivos tornam o relacionamento entre os indivíduos desrespeitoso e estimulam a complacência e a conivência com o erro e, por consequência, com a violência (FREITAS, 2007).

Pode ser proveniente de situações onde se nota impunidade contra os atos que agride o outro no contexto de trabalho, fato estimulante para o aparecimento e a manutenção de atitudes que margeiam a ética de modo que faz a vítima virar motivo de piada em relação aos seus colegas, os quais não reconhecem seu sofrimento diante da violência (FREITAS, 2001). A competitividade, as

reestruturações sem planejamento em relação às pessoas e cargos afetados, fusões, terceirização, aquisições e parcerias podem ser considerados fatores que contribuem para a robotização dos indivíduos e a elevação destes a objetos de ofensas tanto de pessoas envolvidas nos processos de trabalho quanto de clientes insatisfeitos, sendo, portanto, princípios norteadores da violência moral no trabalho (FREITAS, 2007).

Freitas (2007) entende que o assédio moral é uma questão organizacional e não meramente individual. Considerá-lo dessa forma implica em assumir que algumas organizações deixam de cuidar de determinados aspectos que favorecem a ocorrência do fenômeno. Ressalta-se que as mesmas definem de forma explícita ou implícita determinadas estruturas de relações e de intimidade entre as pessoas que nela trabalham, assim como o que é considerado importante e valorizado por elas. O assédio moral ocorre visto que seus atores não encontram maiores resistências organizacionais nem nas regras, autoridade e filosofia, ou seja, uma instância que impeça e puna essas ocorrências.

A prática violenta consiste em fazer do outro um cúmplice, responsabilizá-lo pela troca perversa, negando a dimensão de dominação e impedindo a vítima de se defender. O assédio somente é possível visto que ele é precedido de uma desqualificação da vítima, sendo o processo endossado pelo grupo. Essa depreciação justifica a violência a ser cometida contra ela (FREITAS, 2001).

As situações de assédio podem ser classificadas em horizontal e vertical. No primeiro, a violência ocorre entre pessoas do mesmo nível hierárquico. O segundo ocorre quando as pessoas envolvidas (agressor e vítima) encontram-se em níveis diferentes na estrutura organizacional, podendo ser ascendente, de um subordinado a um superior, sendo este mais raro, e descendente, de um superior a um subordinado. Soares e Ferreira (2006) sugerem a existência de uma terceira modalidade de assédio moral no trabalho, a qual teria base quando todo o grupo de trabalho, de forma simultânea, assedia moralmente determinado trabalhador.

Os agressores são caracteristicamente narcisistas e destrutivos, inseguros quanto à sua competência profissional. Podem exibir forte personalidade paranóica (HELOANI, 2004). As vítimas normalmente são pessoas atípicas ao grupo, ou seja, aquelas que possuem diferenças marcantes tais como o sexo, a cor da pele, a postura ética, por exemplo (ELGENNENI; VERCESI, 2009). A submissão destas é explicada, segundo Freitas (2001), pelos instrumentos perversos utilizados pelos

agressores, os quais são de difícil combate. São estes: recusar a comunicação direta (forma de dizer sem usar palavras, impedindo que a vítima pense, comprehenda e reaja), desqualificar (praticada de maneira subjacente, sutil, insinuante e não-verbal), desacreditar (esforço na humilhação do outro, utilização de difamações e calúnias com objetivo de fazer a vítima perder a confiança em si), isolar (quebrar todas as alianças), vexar (dar tarefas inúteis, definir objetivos intangíveis, desvalorizar o trabalho da vítima), fazer a vítima cometer erro (induz a pessoa a cometer uma falta para depois criticá-la) e agredir sexualmente (FREITAS, 2001; GUIMARÃES; RIMOLI, 2006; HIRIGOYEN, 2009a). Ressalta-se que as formas de caracterização do assédio moral descritas pelos autores acima citados não são únicas e nem sempre ocorrem isoladas. O agressor pode se utilizar de várias delas para atingir o seu objetivo em relação à vítima (ELGENNENI; VERCESI, 2009; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2009b).

As condutas assediadoras podem ser organizadas em cinco categorias: a dificultar a comunicação da vítima com outras pessoas no ambiente de trabalho, dificultar o contato social entre a vítima e as pessoas do seu ambiente de trabalho, espalhar calúnias e boatos sobre a vítima, objetivando atingir sua reputação pessoal e profissional, reduzir as tarefas destinadas à vítima, tentativa de atingir a saúde física e/ou mental da vítima. Essas categorias envolvem diferentes níveis, situações concretas de violência: intimidações, ironias, menosprezo e humilhações (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2009b; HIRIGOYEN, 2006b; LEYMANN, 1996).

Guimarães e Rimoli (2006) descrevem uma sequência típica de fatos que ocorrem em um processo de assédio psicológico, determinando uma série fixa de fases, abordando desde o início até o desfecho. A primeira é caracterizada pelo conflito, a segunda é norteada pela estigmatização ou humilhação, fase de intervenção na empresa (a direção toma conhecimento do conflito, podendo interferir via solução positiva ou negativa) e, por fim, a marginalização ou exclusão da vida laboral (a vítima abandona o emprego). Ressalta-se que os próprios autores destacam a dificuldade em se determinar sob aspecto temporal e de conteúdo essas fases, visto a complexidade das relações.

2.2.3 Implicações do assédio moral no trabalho

As situações de violência no trabalho afetam também as pessoas que, sem serem vítimas diretas, testemunham os episódios ou se relacionam de alguma forma com as vítimas (GUIMARÃES; RIMOLI, 2006). De maneira geral, o assédio gera consequências em três níveis: individual, organizacional e societal (BOWLING; BEEHR, 2006; ELGENNENI; VERCESI, 2009; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2009c; SCANFONE; TEODÓSIO, 2004).

O período no qual ocorre o assédio, sob a perspectiva da vítima, segue uma sequência sendo esta: a renúncia (submissão às pequenas agressões), a confusão (perda de controle), a dúvida em relação aos acontecimentos, o estresse, o medo e o isolamento, a descompensação (esgotamento psíquico), a separação (a vítima reage aceitando a dominação ou revolta-se e luta para se afastar do trabalho) e a evolução, ou seja, as consequências no longo prazo (HIRIGOYEN, 2009b; 2009c).

No nível individual atinge a vida psicossocial do sujeito e, dessa forma, a personalidade, a identidade e a autoestima (FREITAS, 2007). Soares e Ferreira (2006) afirmam que as consequências no âmbito individual ocorrem em quatro instâncias: físico, afetivo, cognitivo e social. Freitas acredita que o assédio moral pode gerar desordens na vida psíquica, social, profissional, familiar e afetiva do indivíduo, provocando diversos problemas de saúde, particularmente os de natureza psicossomática, de duração variável. Barreto (2006) afirma que as principais consequências às vítimas são o isolamento, angústia, ansiedade, distúrbios de sono e digestivos, e hipertensão arterial. No âmbito familiar pode ocorrer o afrouxamento de laços entre os membros e o enfraquecimento das relações de amizade. Como exemplos, têm-se os problemas conjugais, divórcio e litígio, perda de renda e perda de projetos compartilhados (CASSITO et al. 2003; ELGENNENI; VERCESI, 2009).

Na esfera organizacional pode ocorrer redução do nível de competitividade e da qualidade dos produtos e serviços, aumento da rotatividade dos funcionários, queda de produtividade individual e grupal em face do moral do grupo e da qualidade do clima de trabalho, perda de equipamentos pela desconcentração, afastamento pessoal por doenças e acidentes de trabalho, declínio da motivação, satisfação e criatividade, degradação do clima interpessoal, redução de pessoas qualificadas no mercado e, até mesmo incapacidade produtiva, reforço ao

comportamento negativo dos indivíduos perante a impunidade, aumento nos custos judiciais quando das indenizações, custos de imagem, enfraquecimento da adesão ao projeto organizacional e redução da atratividade de talentos no mercado (CASSITO et al., 2003; ELGENNENI; VERCESI, 2009; FREITAS, 2007).

No domínio societal, pode-se citar como consequências a possível perda de trabalhadores produtivos, aposentadorias precoces, aumento de custos médicos e de benefícios relacionados à saúde e ao emprego (licenças, hospitalizações, remédios subsidiados, longos tratamentos médicos), desestruturação familiar e social das vítimas, perda do investimento social feito em educação e formação profissional, custo do potencial produtivo dos profissionais afastados por invalidez ou redução do potencial empregatício, e o crescimento de taxas de suicídios (ELGENNENI; VERCESI, 2009; FREITAS, 2007). Pode-se falar, segundo Freitas (2007), em um custo econômico dessas ações, cuja cobrança será repassada aos preços que serão cobrados pelos clientes dessas empresas.

2.2.4 Prevenção e mediação

As organizações se interessam pelo desenvolvimento de ambientes internos e externos saudáveis, onde o respeito à dignidade do outro não seja apenas um discurso vago (DUFFY, 2009; FREITAS, 2007). Buscam construir uma imagem de seriedade, de respeito e confiança fundamentada em diversos pilares, existindo políticas organizacionais contra práticas que violam essa visão. Dessa forma, quando reconhecida a existência do fenômeno no contexto organizacional, a empresa deve se mostrar à disposição para apurar, coibir e punir os responsáveis sem exceções. Esse tipo de comportamento mostra que as pessoas podem confiar que serão tratadas de forma igualitária, como seres humanos que merecem respeito, independentemente da função que exercem (FREITAS, 2007).

A prevenção, a intervenção e a mediação da violência no contexto de trabalho é uma tarefa de muitas facetas, devendo ser enfrentada por múltiplos atores (indivíduos, organizações e sociedade), visto que a construção de um ambiente de trabalho seguro e saudável deve ser um objetivo a ser perseguido permanentemente (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2009a).

Deve-se procurar alterar a vontade de fazer mal de um perverso narcisista, ou ao menos limitá-la. Entretanto, nota-se que em grande parte das organizações as denúncias de violência moral são tratadas com desdém por parte de seus gestores. As medidas de prevenção constituem, em essência, na garantia de um bom ambiente de trabalho evitando situações de estresse. O primeiro passo seria educar as pessoas para que sejam corretas no cotidiano com seus colegas de trabalho e rever as questões ligadas ao conceito de subordinação. A transparência na gestão também é um fator relevante, cuja ação garantiria um funcionamento que permita a todos agir de maneira sadia (HIRIGOYEN, 2006f).

Para poder identificar os fatores de risco e, dessa forma, prevenir o fenômeno é relevante que se entenda suas causas e antecedentes, visto que a relação entre as variáveis individuais, situacionais e organizacionais, e a violência é aberta a várias interpretações, e tendo como base a compreensão dos significados psicológicos, institucionais e sociais do fenômeno. (GUIMARÃES; RIMOLI, 2006; HIRIGOYEN, 2006f).

O combate ao assédio moral somente é possível se existir um trabalho conjunto entre as pessoas, cuja proposta seja cessar e prevenir a ocorrência do fenômeno. São fatores determinantes, segundo esta perspectiva, a vigilância constante das condições de trabalho, comunicação, informação e educação, por meio da mobilização dos trabalhadores, o envolvimento de sindicatos e a participação do Estado via definição de políticas públicas. Ressaltam ainda que as organizações devem adotar a educação e a informação como meios para prevenção do assédio. Cita-se como exemplos a criação de um código de ética e de condutas, a realização de palestras, do encorajamento do comportamento ético, do profissionalismo, da confiança e do clima de liberdade e tolerância às atitudes (ELGENNENI; VERCESI, 2009).

Guimarães e Rimoli (2006) propõem, visto a complexidade do fenômeno, uma abordagem social com ênfase multidisciplinar tanto para a conceituação como na mediação, prevenção e tratamento. As mediações devem ser concretizadas em dois campos: a resolução da situação de assédio psicológico e a abordagem das consequências do assédio para o indivíduo. O primeiro está baseado no estabelecimento de protocolos de ação (planos preventivos de informação e formação) é essencial, tendo em vista que permitiriam orientar a abordagem de aspectos tais como: a criação de uma cultura organizacional que evite situações de

violência, determinação de estilos de gestão do conflito e de liderança participativos, definição de instrumentos de comunicação de problemas formal para os colaboradores e a disposição de indicadores que circunscrevam a situação da organização com relação ao fenômeno. Pode-se usar o planejamento de estratégias para a avaliação dos riscos psicossociais e organizacionais, a avaliação de riscos ocupacionais de origem psicológica, psicossocial e organizacional, e a construção e execução de projetos de planos para o desenvolvimento da qualidade de vida profissional. O segundo deve edificar planos de ação paliativos dos efeitos do assédio moral e curativos das consequências que este processo tenha causado aos assediados.

Heloani (2004) destaca a importância de se criar mecanismos para o trabalhador, via departamento de Recursos Humanos da empresa, com fins na comunicação de possíveis agressões, dando-lhes o direito de denunciar com a garantia do anonimato. Uma política de prevenção deve considerar principalmente o contexto organizacional que o faz emergir. Convém, segundo esta perspectiva, lutar contra políticas de gestão de pessoas que geram o assédio (GAULEJAC, 2007a). A tentativa de prevenção ao assédio deve fazer parte de uma política geral de prevenção de riscos profissionais, visto que a saúde, no trabalho é um direito fundamental dos empregados (HIRIGOYEN, 2006f).

Hirigoyen (2006f) propõe uma forma de intervenção em uma empresa. Esta ação pode ser dividida em quatro partes: a primeira foca na informação e sensibilização dos funcionários, a segunda enfatiza a formação de especialistas internos, a terceira é norteada pelo treinamento de funcionários dos departamentos relacionados à gestão de pessoal em relação às providencias a serem adotadas na prevenção e identificação do assédio ou a administração de casos existentes, e a quarta é a redação de uma agenda social.

A mediação (forma pela qual a organização trata os casos de violência no trabalho e as infrações em termos de quesitos éticos e morais) é uma alternativa de resolução dos conflitos. Permite o diálogo e uma leitura clara quando se está diante de um problema subjetivo ou afetivo. Pode ser realizada por meio de um agente interno ou externo (tal como o poder judiciário). Somente é possível realizá-la mediante a concordância das partes (assediador e assediado) na busca da resolução do problema, agindo sob um mesmo nível, ou seja, a aceitar sair de seu papel e posição hierárquica. No caso da impossibilidade desta opção, pode-se ouvir

primeiramente a vítima. Ressalta-se que nem todas as situações devem ser tratadas individualmente e que nem todas as pessoas precisam ser encaminhadas para o psicoterapeuta. A definição do nível do assédio é que deve nortear a ação. O passo seguinte é o entendimento do problema, antecipando ao máximo a ele (HIRIGOYEN, 2006g).

Em termos de legislação, Heloani (2004) destaca que existe uma dificuldade em se penalizar os autores deste tipo de violência. Ressalta que diversos países, tais como Alemanha, Itália, França, Austrália, Estados Unidos e Suíça possuem legislação específica para a criminalização do assédio moral no trabalho. No Brasil inexiste legislação específica. Gaulejac (2007a), entretanto, alerta que a utilização de legislação apropriada põe em questão comportamentos singulares, procedimentos perversos que existem e que convém condenar. Entretanto, ao fazer isso, ela oculta as causas do assédio, contribuindo para a individualização do problema, também minimizando a perspectiva de que os comportamentos de assédio são consequências de um sistema de pressão generalizada que se desenvolve no mundo do trabalho.

Quanto às vítimas, devem-se ater a obtenção de provas e a comunicação dos fatos aos responsáveis pela gestão de recursos humanos. No caso da inatividade do mesmo recomenda-se a denúncia nas instituições de defesa do trabalhador (sindicato) e nas instâncias judiciais (HIRIGOYEN, 2006g).

2.2.5 O assédio moral no setor público e na educação

O setor público está voltado para o bem público dentro de um esquema social, caracterizando-se por ser uma máquina complexa onde as responsabilidades estão diluídas. O assédio moral, nesse contexto, não está relacionado com a questão da produtividade, mas principalmente com as disputas de poder. Os abusos sob esta perspectiva são constantes, podendo se expressar por meio da distribuição de cargos de subordinados, por exemplo. Dessa forma, não se pode livrar as pessoas da responsabilidade, incriminando o lucro, elo do capitalismo e da globalização, mas atrela-se à dimensão psicológica fundamental. A inveja e a cobiça é que levam os indivíduos a desejarem o controle de seus pares (HIRIGOYEN, 2006d).

O assédio neste setor é mais nocivo, se comparado com as incidências e características do setor privado. Isso se baseia no fato de que existem dificuldades, em relação às vítimas, nas questões de desligamento da empresa, transferência de setor e nos canais de comunicação. Nota-se a tendência de inutilidade de algumas funções e o não aproveitamento das pessoas que as cumpriam, tornando-as ociosas em termos de utilização de mão-de-obra. Essas pessoas, entretanto, continuam trabalhando sem nenhuma perspectiva. Quando uma pessoa é atípica ou incomoda no setor público, tende-se a taxá-la como doente mental. O departamento de gestão de pessoas busca a solução fácil no que tange a alguém que está criando problemas e acaba afastando o funcionário por meio de uma licença médica longa ou mesmo permanente (HIRIGOYEN, 2006d).

No contexto educacional, nota-se que as transformações advindas das novas formas de gestão acarretaram em modificações significativas na natureza da atividade docente, mas culminaram na presença cada vez maior de características do processo de trabalho fabril dentro deste contexto. Nota-se um processo de racionalização, cuja finalidade não está relacionada com a direta criação de valor. A reprodução mecânica da atividade docente não permite a ampliação das possibilidades de crescimento como professor e ser humano, trazendo uma perspectiva alienante, visto que se passa a exercer a atividade pela questão de garantia da sobrevivência, fato que não corresponde ao significado fixado socialmente (BASSO, 1998).

O setor de ensino, segundo Hirigoyen (2006d) é um dos mais afetados pelas práticas de assédio moral. Entretanto, existem poucos estudos na área, e destes a maioria tem foco nos alunos. O processo nesse ambiente é o mesmo que existe nas outras organizações. Como a tarefa do professor não pode ser inteiramente codificada, pode-se considerar fácil a estigmatização de sua atitude por causa de certos gestos, por maneira de se dirigir aos alunos ou por falta de iniciativa em um desentendimento entre alunos. No âmbito das pesquisas, foco nos ambientes acadêmicos, os procedimentos de assédio moral são banalizados. O espaço é limitado, somente o melhor alcançará notoriedade, fato que eleva as rivalidades.

Keim e Macdermott (2010) afirmam que a violência moral nessa perspectiva está relacionada com questões de qualificação, número de publicações e competências gerais. Para manter um ambiente positivo em termos de violência no trabalho, as instituições de ensino procuram enfatizar a importância de um meio

saudável via treinamentos, palestras e cartilhas. A política organizacional nesse ponto é essencial para a definição de estratégias para evitar o problema. Justicia et al. (2007) ressaltam que os efeitos do fenômeno sobre o desempenho profissional afetam a qualidade da educação. A melhora deste contexto deve ser pautada pelo desenvolvimento de um ambiente favorável para a realização profissional.

Como atitudes de violência, pode-se citar a apropriação de conhecimentos e ideias dos outros, tomando-as como suas e usando artifícios, tais como uma rápida publicação ou a participação em eventos para tornar o fato como propriedade própria. Outro exemplo é o boicote por parte dos superiores e colegas a pesquisadores que possuem destaque, visando impedi-lo de trabalhar em seus domínios de competência estabelecidos e não lhes fornecendo o material e o ambiente necessários para executar o trabalho (HIRIGOYEN, 2006d).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo se descreve o tipo de pesquisa desenvolvida, os métodos e técnicas adotados, a descrição da organização foco do estudo, os critérios de seleção dos participantes e a forma pela qual a mesma foi realizada.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Pesquisa, segundo Minayo (1994), é uma atividade básica da ciência na construção da realidade. De acordo com Medeiros (2008), é uma contribuição para a evolução do conhecimento humano nas mais variadas áreas, sendo reconhecida como científica se o ato de sua realização for objeto de investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas metodológicas definidas pela ciência. A finalidade da pesquisa científica é o progresso da ciência. Pode ser entendida, conforme Creswell (2007), como o desenvolvimento de declarações de verdades relevantes, as quais possuem qualidades para serem utilizadas na explicação de situação determinada ou na descrição das relações causais de interesse. Lakatos e Marconi (1992) definem-na como um procedimento formal baseado em métodos de pensamento reflexivo, sendo requerente de um tratamento científico, constituindo-se em um caminho para o conhecimento da realidade ou para se descobrir verdades parciais.

Segundo as proposições de Vergara (2000), a pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios. No que tange aos fins, uma pesquisa pode ser: exploratória, descriptiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Em relação aos meios, pode ser classificada como de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Para este estudo adotou-se o caráter descriptivo da pesquisa. Medeiros (2008) afirma que a pesquisa descriptiva está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Norteia a descrição de características de determinada população ou fenômeno. Vergara

(2000) entende a pesquisa descritiva como aquela que determina a população ou determinado fenômeno, onde se pode estabelecer correlações entre as variáveis, culminando na determinação da natureza do mesmo. Ainda segundo a autora, o objetivo não é descrever ou simplesmente explicar o fenômeno, mas sim ser a base para a explicação.

Quanto aos meios de investigação, este estudo se pautou de uma análise de campo. A pesquisa de campo, segundo Vergara (2000), refere-se à investigação empírica realizada no ambiente onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que possui arcabouço para explicá-lo.

Este estudo, quanto a sua natureza, é de caráter qualitativo. A pesquisa qualitativa pode ser entendida, de acordo com Creswell (2007), como aquela em que se faz alegações de conhecimento de perspectiva construtivista ou reivindicatória, onde se auferem informações emergentes abertas com fins no desenvolvimento de temas a partir dos dados. Zanelli (2002) alega que esta foca no desenvolvimento de conceitos e em estudos de casos particulares. Caracteriza-se, segundo Vieira e Zouain (2006), pela não utilização, em princípio, de instrumental estatístico de análise de dados. Gaskell (2002) entende que a finalidade da mesma está na exploração do espectro de opiniões e das diferentes representações sobre determinado tema ou assunto. A aplicação deste tipo de metodologia, conforme Minayo e Sanches (1993), é essencial quando se pretende compreender fenômenos específicos e delimitáveis pelo seu grau de complexidade interna. Minayo (1994) afirma que a perspectiva qualitativa se preocupa, no campo das ciências sociais e humanas, com níveis da realidade os quais não podem ser quantificados, trabalhando, dessa forma, com o universo de aspectos (significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes), fato que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser definidos basicamente pela operacionalização de variáveis. Heloani e Lancman (2004) defendem-na como uma alternativa de pesquisa possível, onde se foca em uma abordagem multimetodológica, envolvendo uma abordagem interpretativista do objeto de estudo.

Adotando-se a classificação de pesquisa de Vieira e Zouain (2006) em relação ao momento no qual foram coletados os dados, a pesquisa é caracterizada pelo corte-transversal (*cross-sectional*), visto ocorreu em um só momento, com

perspectiva longitudinal, sendo norteada pelo foco no resgate de dados e informações de períodos passados.

3.2 Caracterização da organização

A instituição foco deste estudo está localizada na região Centro-oeste brasileira. Tem como objetivo principal realizar atividades relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão. A organização é composta por institutos, faculdades, núcleos temáticos e culturais e órgãos complementares. A estrutura organizacional é vertical, sendo a departamentalização uma de suas principais características. Disponibiliza cursos de graduação nos períodos diurno e noturno, e pós-graduação (*stricto senso* e *latu senso*).

Atualmente cerca de 4000 colaboradores fazem parte do quadro da instituição. O quadro de funcionários é formado por professores, técnicos e terceirizados. O corpo docente é composto, em sua maioria, por doutores e mestres. Estes também se dedicam a atividades relacionadas a pesquisas. Quanto à estrutura física, a organização possui quatro *campi*, os quais portam salas e laboratórios equipados, além de auditórios. Possui ainda de uma biblioteca, uma fazenda e um hospital.

A organização é reconhecida pelo desenvolvimento de pesquisas nos mais variados campos da ciência, pelo nível de ensino (classificada pelo Ministério da Educação como uma das melhores da região), pela aplicação de inovações tecnológicas e de ensino no contexto acadêmico, e por ter sido palco, assim como outras instituições, de fatos políticos relevantes. O processo seletivo para esta instituição é um dos mais concorridos do Centro-oeste, levando-se em consideração o âmbito particular e público.

A instituição possui um órgão específico para o tratamento de casos relacionados à ética dentro do contexto acadêmico. Este é formado por membros indicados pelo reitor. Sua ação é delimitada por um código e pelas políticas da universidade.

3.3 Participantes do estudo

Foram realizadas 5 (cinco) entrevistas individuais. A definição por esse número foi pautada inicialmente na questão de possibilidade de acesso a documentos e nas denúncias verbais ou escritas cujo conteúdo se refere a aspectos relativos à violência moral no trabalho. A seleção dos participantes para as mesmas foi baseada nos seguintes critérios: ser professor vinculado à universidade por pelo menos seis meses, excluindo-se os professores substitutos, temporários ou voluntários, exercendo a docência no ano de 2010 e considerar-se, de forma subjetiva, uma possível vítima ou testemunha de práticas de assédio moral na organização. As reclamações documentadas acerca da violência no trabalho com ênfase na questão moral foram a base para a identificação destes. O acesso a essa documentação foi realizado nos meios de comunicação disponíveis, tais como a internet, jornais, revistas, documentos internos e externos. Além desses critérios, foram consideradas as questões de acessibilidade e consentimento dos mesmos em relação à realização da pesquisa.

Ressalta-se que não se obteve acesso direto aos processos abertos no órgão responsável pelas denúncias de assédio moral na organização em estudo, em especial pelo caráter de confidencialidade adotado no tratamento dos casos, e no sindicato da categoria, o qual, por meio de seus funcionários, afirmou que não possui acesso direto aos casos referentes ao assunto. Dessa forma, a seleção, quando se refere a este método, foi pautada no acesso a manifestações públicas diretas ou indiretas de professores sobre o assunto e por meio de indicações de outros docentes por parte destes em relação a casos concretos ou de testemunhas de casos.

Quadro 1: Perfil dos entrevistados.

Número do entrevistado	Sexo	Título	Área de atuação	Perfil	Data da Entrevista
1	Masculino	Doutor	Ciências Biológicas	Vitima	11 jan. 2011
2	Feminino	Doutor	Ciências Humanas	Testemunha	12 jan. 2011
3	Masculino	Doutor	Ciências Humanas	Vitima	12 jan. 2011
4	Feminino	Doutor	Ciências Humanas	Vitima	13 jan. 2011
5	Feminino	Doutor	Ciências Humanas	Vítima	14 jan. 2011

3.4 Caracterização do instrumento de pesquisa

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. Segundo Gaskell (2002), a entrevista qualitativa objetiva a compreensão detalhada de crenças, atitudes, valores e motivações em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais diferentes, fornecendo os dados básicos para o desenvolvimento e compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. Roesch (2005) defende que a utilização de entrevistas permite ao pesquisador entender e captar a perspectiva dos participantes da mesma, sob a forma de coletar informações acerca de idéias referentes a determinado assunto em estudo.

O roteiro de entrevistas foi baseado no instrumento desenvolvido por Martiningo (2007), o qual foi criado com objetivo de se analisar o processo de assédio moral nas organizações e do papel da área de gestão de pessoas no que tange às práticas adotadas para identificação e gerenciamento de fatores situacionais no ambiente de trabalho, com foco na visão do segmento de gestores de uma instituição financeira. Foram feitas adaptações com fins na aplicação do mesmo no contexto acadêmico.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

As entrevistas foram realizadas no mês de janeiro de 2011. Foram realizadas pelo próprio pesquisador em locais determinados pelo mesmo e pelos entrevistados. No início de cada entrevista solicitou-se aos entrevistados a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o qual firma a proposta de pesquisa do presente estudo. Utilizou-se, com a devida autorização dos sujeitos envolvidos, um aparelho “mp5” para a gravação das entrevistas para posterior transcrição dos dados. De início, esclareceram-se os objetivos e os procedimentos da pesquisa, além da garantia de anonimato. A proposta do roteiro de entrevistas encontra-se na seção de apêndices desta monografia.

A análise dos dados foi realizada por meio do método de análise de conteúdo. Este pode ser definido, de acordo com Vergara (2005), como uma técnica que visa

identificar o que está sendo dito a respeito de um determinado tema. Deusdará e Rocha (2005) afirmam que esta técnica é uma tentativa de se atribuir maior objetividade a uma situação que possui exemplos dispersos, entretanto variados, de pesquisas com textos. Caregnato e Mutti (2006, p.682) definem-na “como sendo uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, permitindo de forma prática e objetiva produzir inferências do conteúdo da comunicação de um texto replicáveis ao seu contexto social.”, sendo que na abordagem qualitativa, deve-se considerar a presença ou ausência de específicos atributos de conteúdo em um determinado fragmento da mensagem. Bardin (1995) define-a como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relacionados às condições de produção e recepção destas mensagens. A obtenção destes é norteada por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, ressaltando que os mesmos podem ser quantitativos ou não.

A análise dos dados foi realizada em três etapas: a pré-análise (definição das questões a serem estudadas na pesquisa), a descrição analítica (aprofundamento do corpus de investigação) e a interpretação referencial norteada pela análise de texto, tendo como base o método de análise de conteúdo (BARDIN, 1995; FRANCO, 2004). No primeiro momento foram realizadas a transcrição das entrevistas, gerando relatórios, a leitura destes, com fins na verificação de adequação com os objetivos da pesquisa, e, por fim, a referência aos índices e a elaboração de indicadores. Utilizou-se as regras da homogeneidade, da exaustividade, exclusividade, objetividade e pertinência para a adequação aos objetivos. Segundo Bardin (1995) essa visão é necessária quando se deseja a obtenção de resultados globais ou comparar resultados individuais.

Posteriormente, realizou-se a categorização dos dados. Esta etapa pode ser entendida, segundo Franco (2004) pela classificação dos elementos constitutivos de um conjunto, via diferenciação, seguindo-se por um reagrupamento cuja base está em analogias, sob domínio dos objetivos previamente estabelecidos. As categorias foram criadas a *posteriori*, ou seja, emergem das respostas dos entrevistados (FRANCO, 2004). Foram etapas: a descrição do significado e do sentido atribuído pelos participantes e a classificação das convergências e divergências. Ressalta-se que foram requisitos utilizados para a definição das categorias: a exclusão mútua, a

pertinência e a objetividade. As categorias definidas são: caracterização do fenômeno, gestão e assédio moral e o contexto sócio-organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção apresentam-se os resultados obtidos nas entrevistas realizadas seguindo-se da discussão dos mesmos. Os participantes da pesquisa, por motivos éticos, serão identificados apenas por meio da denominação “Entrevistado” seguindo-se por um número.

4.1 Resultados

4.1.1 Caracterização do fenômeno

O assédio moral tem como objetivo a degradação do ambiente de trabalho ou mesmo a exclusão de uma pessoa ou grupo de determinado ambiente organizacional. É caracterizado por diversos fatores tais como frequência, origem, interações grupais e hierárquicas, entre outros. São variadas as ações perversas ou atitudes hostis utilizadas pelos assediadores.

“Assédio moral consiste em uma cooptação de uma pessoa induzindo-a para ter determinado comportamento sem que essa pessoa tenha manifestado vontade própria de ter tal comportamento. Perpassa o corpo físico. Passa por um sistema de valores, de conceitos, do que é certo, do que é errado, do que é verdadeiro do que é falso.” (Entrevistado 02)

“Assédio moral são formas de violências simbólicas onde as relações de poder são assimétricas.” (Entrevistado 04)

“Seria uma pessoa hierarquicamente superior a você, que te colocasse em qualquer situação de constrangimento perante os outros e diante de si mesmo.” (Entrevistado 05)

O fenômeno, no que tange a tipologia, pode ser classificado como horizontal (relativo a pessoas do mesmo nível hierárquico), vertical descendente (de um superior em relação a um subordinado), vertical ascendente (de um subordinado em

relação a um superior) e misto (de subordinados, superiores e colegas de mesmo nível na hierarquia). O tipo vertical descendente é o mais comum.

“Nós temos decanato que faz assédio moral o tempo todo: a fulana não vai viajar por que eu não gosto dela.” (Entrevistado 04)

“São sempre as pessoas que estão na chefia” (Entrevistado 05)

O “Entrevistado 03”, nesse sentido, relata dois casos de assédio no contexto estudado. No primeiro, onde o entrevistado é a vítima, a ocorrência se caracteriza na forma vertical descendente, onde um diretor de uma faculdade da instituição posiciona-se, em termos de comportamento, de forma a ignorar o funcionário. O caso teve início no desenvolvimento de um projeto, no qual a indicação do funcionário foi feita por meio da direção anterior da própria faculdade, com base na formação acadêmica do docente, a qual era específica para o trabalho que deveria ser realizado. O assediador, utilizando-se de sua posição hierárquica, passou a ignorar o colaborador em questão por meio de palavras e gestos e até mesmo violando as correspondências (não somente físicas, tais como cartas, mas também a eletrônicas) do docente, sendo que para isso também cometeu assédio contra uma secretária utilizando-se do argumento de poder. Além disso, indicou outro funcionário para a discussão dos resultados dos serviços, descartando a possibilidade de ouvir o funcionário que estava diretamente envolvido nos processos realizados, desempenhando a sua função. No segundo, este testemunhado pelo entrevistado, a tipologia é vertical ascendente. No episódio, o entrevistado descreve um diretor de uma faculdade, o qual foi indicado para o cargo, sendo que o mesmo não fazia parte do grupo de servidores da universidade no ano em que foram solicitados seus serviços, mas que já havia sido funcionário da instituição em um período anterior (saiu por motivos exógenos à organização, em período conturbado politicamente no Brasil). Apesar de apresentar qualidades acadêmicas consideradas suficientes para o desempenho das funções relativas ao cargo, este diretor não conseguia, nem mesmo, formar uma equipe de trabalho ou realizar uma reunião. Suas ações eram ignoradas pelos seus subordinados.

A própria estrutura da organização pode ser utilizada pelos agentes perversos para atingir seus objetivos. Fato que corrobora com o relato da “Entrevista 03”, onde se afirma que a própria ocorrência de ter denunciado o caso anteriormente citado,

gerou, por parte da direção da universidade e da direção da faculdade um processo contra o docente denunciante, por mais de uma vez. Não somente as questões de possível perseguição são levantadas pelas testemunhas e vítimas, mas também o medo destas em realizar uma denúncia, tendo em vista a possibilidade de exposição pública do caso.

“(...) não é conveniente para uma ou para ambas as partes se exporem a notícia pública deste episódio. Então fica meio fechado entre quatro paredes, e não é divulgado.” (Entrevistado 02)

“Quando eu sofri isso, tem uns dois anos. E foi um assédio moral registrado. Eu recebi duas cartas. Eu, na verdade não pensei em denunciar na universidade, eu pensei entrar com um processo civil mesmo... a gente pensa duas vezes antes de comprar uma briga, né?” (Entrevistado 05)

As repercussões do assédio moral perpassam o nível individual para o nível coletivo. As consequências podem ser psicológicas, físicas e econômicas. Afetam não somente as pessoas cuja ação se pauta no contato direto com o assediado e/ou assediador. O impacto normalmente é sentido no aspecto de saúde mental e física da vítima. O “Entrevistado 03”, no caso citado acima de assédio vertical ascendente, relata que o diretor chegou a pensar em suicídio e que sua saúde era questionada pelos próprios funcionários da faculdade. O diretor saiu da organização tendo em vista o seu processo de aposentadoria.

“Eu tive problema com LER, tive problema com insônia, tive início de depressão.” (Entrevistado 04)

“A gente adoece, a gente não dorme e a gente ainda tem que se manter pé, com nariz erguido.” (Entrevistado 05)

As consequências também podem ser percebidas em nível de degradação das relações de trabalho, nas formas de isolamento e na recusa de comunicação, conforme relata o “Entrevistado 03”. No caso do “Entrevistado 04”, a docente solicitou licença prêmio e decidiu se afastar.

No âmbito profissional, pode-se incorrer na redução do número de colaboradores disponíveis para a realização de determinada função, e no nível individual, em prejuízos na atuação do professor no desempenho de suas funções e na ascensão de carreira. O “Entrevistado 03” afirma que realizou um curso de formação dentro da própria universidade (Doutorado) com fins na tentativa de se

tornar professor titular e, com isso, orientar alunos da pós-graduação na instituição. Este relata que o período na organização estava conturbado politicamente e que suas atitudes frente ao assunto, seja no sindicato ou na própria instituição, foram utilizadas pelo diretor da faculdade para a tentativa de se desqualificar o docente em termos de sua saúde psicológica. Para isso, o assediador utilizou-se de sua influência na universidade para, em conjunto com a direção de um instituto no qual o docente (vítima) realizava sua formação, para lançar uma carta oficial cuja descrição levava aos seus leitores a impressão de que o docente estaria sofrendo de um mal psicológico. No processo seletivo para a admissão no cargo desejado, o professor foi recusado, sob nenhuma explicação. A negação da ascensão foi realizada por meio de eleição, na qual poucos professores compareceram.

“Sou um professor fadado a ser sempre um professor da graduação.”
(Entrevistado 03)

No nível organizacional, a perda de capital humano no trabalho pode ser citada como uma das consequências para a ocorrência de assédio moral no trabalho. No contexto acadêmico isso poderia ser refletido na perda de profissionais capacitados para exercer as mais variadas funções. O “Entrevistado 02” relata um caso de um professor que era oriundo de outra instituição, o qual realizou concurso pra a organização em questão para um cargo inferior ao qual estava cumprindo em seu antigo emprego. O funcionário foi pressionado constantemente por pessoas que estavam na chefia do departamento.

“(...) chegou a trabalhar como professor adjunto, ou seja, abaixo de lá e recebendo abaixo. Mas as pessoas que na época estavam na chefia foram tão terríveis que essa pessoa saiu daqui, pediu demissão e fez um novo concurso. Foi para outra universidade porque não conseguiu suportar as pressões daquela época, de pessoas que estavam vinculadas à direção de pós-graduação, chefia de departamento, diretor de instituto.” (Entrevistado 02)

De acordo com diversos estudos acerca da temática, a origem do assédio moral está em um conjunto de fatores, tais como os métodos de gestão, a posição da organização em relação ao assunto, na organização do trabalho e, conforme algumas pesquisas, até mesmo na personalidade das pessoas envolvidas. Entretanto, sabe-se que nos casos em que o fenômeno se manifesta a vítima muitas vezes é levada a questionar a própria atitude em busca de respostas para o que

está acontecendo a elas. A vítima, quando não procura ajuda, é vista como covarde, conforme descreve o “Entrevistado 02”.

“Não sei o que tem de errado comigo. Não sei se é racismo, xenofobia, status social, não sei.” (Entrevistado 03)

“Eu sou uma pessoa que fala o que pensa. Eu tenho blog, eu escrevo, e é muito corriqueiro esse tipo de assédio” (Entrevistado 01)

4.1.2 Organização do trabalho e assédio moral

A principal questão relativa à nova configuração do trabalho está na perspectiva da hipercompetição nas organizações. Mesmo nas organizações públicas, onde o lucro não é o objetivo, as consequências dessa nova visão são percebidas. No contexto acadêmico, notam-se mudanças no comportamento de docentes, tendo em vista as novas formas de gestão, as quais priorizam questões tais como processos de controle efetivos e funcionários flexíveis para as mais variadas tarefas. A concorrência é por posição, poder. A lutar por recursos financeiros e materiais trazem um novo ponto de vista acerca das relações socioprofissionais acadêmicas.

“Quando eu entrei aqui, há 30 anos, a gente era colaborador. Eu fazia um texto, dava pra outro professor ler e ele dava opinião. Então era bom! Agora não: é competitivo.” (Entrevistado 04)

Essa concepção traz consigo experiências pelas quais os funcionários pouco estavam acostumados. Passa-se a ocultar informações, utilizar-se de métodos moralmente não aceitáveis. Contrastam-se os objetivos da organização com os objetivos pessoais. A contradição no cumprimento dos primeiros é clara: cobra-se o formalismo existente nas regras e atua-se de forma flexível. Submete-se o trabalhador a situações de degradação de suas relações sociais. Incentiva-se a competição intra-organizacional, intergrupal.

“As pessoas não chegam ao departamento e dizem: Oh! Estou mandando meu projeto para lugar tal. Tem esse zelamento que é competitivo, que eu acho que cada vez mais competitivo e está sendo incentivado pelo MEC.” (Entrevistado 04)

A disputa por poder vai além das questões políticas. O alinhamento às pessoas detentoras de recursos perpassa até mesmo o campo funcional, refletindo-se nos estudantes, conforme relata o “Entrevistado 03”, o qual afirma que o posicionamento dos professores e estudantes de seu curso que testemunham os problemas da universidade, em especial os casos de assédio moral, reflete diretamente essa nova estrutura. A utilização de alunos com fins na ação prejudicial em relação aos colegas de trabalho tem sido constante. Como exemplo, cita-se a tentativa por parte da diretoria de uma faculdade (relatado pelo “Entrevistado 03”) de incriminar o professor por meio de um falso relato de um aluno. O objetivo era prejudicar o docente.

A pressão por resultados é refletida principalmente nos funcionários de contrato temporário e aos terceirizados, os quais recorrem à humilhação para se manter em seus cargos. A terceirização é em si um resultado da nova organização do trabalho. Nota-se degradação do ambiente de trabalho e das relações sociais, visto que, em relação a esta última, torna-se regra o individualismo. Deteriora-se o clima organizacional.

Essas novas relações permitem o surgimento de patologias do trabalho, tais como o assédio moral. O ambiente torna os comportamentos perversos em ações comuns. Nota-se o enfraquecimento das instituições de defesa do trabalhador, tais como sindicatos e os próprios órgãos internos às organizações com função semelhante. A gestão é vista como responsável pela prevenção e remediação de casos de violência moral no trabalho.

4.1.3 Gestão e o assédio moral

A forma pela qual a organização é gerida interfere diretamente nos casos de violência psicológica nas instituições públicas e privadas. A estrutura organizacional (missão, visão, políticas, metas e sistemas de controle) pode ocasionar, quando voltada para padrões cuja perspectiva é norteada pela pressão em se fazer os colaboradores a cumprirem suas funções sob olhar perfeccionista e perverso (lucro em primeiro lugar), o assédio organizacional. Pode ainda, colaborar diretamente para a existência de casos de assédio moral.

O posicionamento da organização no que se refere aos padrões éticos e morais deve estar formalizado de forma clara. Os procedimentos referentes a esses aspectos devem estar disponíveis sob forma factual, possibilitando o acesso a estes e permitindo a disseminação dessas informações. A instituição em estudo, segundo os entrevistados, não apresenta de maneira objetiva e satisfatória esses aspectos. Fatos que levam a frequentes questionamentos acerca da conduta correta no meio universitário.

“Aqui é o verdadeiro faroeste, pelo menos no setor da universidade em que eu trabalho. As pessoas, eu acho assim, tem bom senso. Mas não existe uma norma clara da universidade a respeito de comportamento e padrões éticos. Se tem ela está escondida e não está disponível para todos.” (Entrevistado 01)

“É clareza, deixar bem claro a postura da universidade, deixar as regras muito claras, o que pode o que não pode fazer, quais são os direitos e deveres dos alunos, dos professores, dos funcionários; qual é a relação que um aluno tem que ter com seu colega, a relação que um professor tem que ter com seu colega, a relação que um professor tem que ter com um aluno, a relação que o professor tem que tem com um funcionário.” (Entrevistado 01)

Deve-se destacar a importância da demonstração objetiva do posicionamento da organização em relação a infrações cuja base fere esses aspectos. Existe cobrança em termos de efetividade na resolução dos processos internos referentes a esse tipo de problema. A inabilidade dos órgãos responsáveis pela solução de tais questões é responsável pelo descrédito em relação à organização na deliberação desse tipo de caso.

“Não são tratados, na nossa não são tratados. Na nossa, aliás, tem casos parados na reitoria. Tem uma comissão de ética, mas ela não funciona.” (Entrevistado 04)

“Não deixa claro e quando se quer fazer uma denúncia desse gênero, nesse tipo, o processo administrativo é excessivamente burocrático, desestimulando as pessoas a irem a diante com seu intento, por tentar... pra forçar uma tomada de decisão dos organismos superiores. E desestimula por que é perder tempo. O discurso é: não adianta nada, é em vão.” (Entrevistado 02)

“(...) as pessoas sabem que a cada 10 más condutas, 9 não vão dar em nada. Então as pessoas sabem da impunidade.” (Entrevistado 01)

De acordo com o relato da “Entrevista 03”, na qual se afirma que os órgãos e os instrumentos que deveriam ser utilizados para a defesa dos docentes e discentes

na organização estudada são utilizados como instrumento de perseguição pelos mais variados motivos, em especial os políticos. Fato também relatado na “Entrevista 01”:

“Criaram o comitê de ética, que na verdade é um órgão inquisidor do pré-iluminismo, da Idade Média, que as pessoas vêem como uma forma de pegar um desafeto.” (Entrevistado 01)

Outra questão levantada é referente aos possíveis meios de comunicação dos casos. O caminho a ser traçado pelas pessoas que gostariam de denunciar as condutas indevidas não é claro. Além disso, os instrumentos destinados à informação omitem os casos e ignoram a possibilidade de se informar os colaboradores.

“Os instrumentos de comunicação que existem na universidade não se destinam a por na rua os podres. Entre os podres está o assédio moral. Eles se destinam a por na rua notícias, informações, feitos favoráveis. O que é desfavorável tem que ser consertado e deixado de lado.” (Entrevistado 02)

As questões tais como missão, visão, valores, políticas e metas devem ser disseminadas na organização. A gestão da instituição em estudo, de acordo com um dos participantes, não desenvolve um bom projeto nesses termos, ao se referir à essas questões e sua comunicação com a comunidade universitária.

“Eu acredito que deve ter em algum lugar no site” (Entrevistado 01)

A gestão na organização utiliza um método de avaliação de desempenho dos docentes, baseado na percepção do aluno sob um conjunto de itens. Alguns departamentos utilizam os resultados destes com fins na aprovação de ascensão de cargo, transferências e destinação de recursos financeiros e materiais. O resultado é atualmente entregue em envelope fechado aos professores e também ao chefe de departamento no qual o docente está lotado. Contudo, é comum aparecer reclamações referentes a demora na disponibilização dos resultados.

“O professor para mudar de nível depende da avaliação discente. Então, as pessoas ficam com aquele parecer um semestre, com o processo dele.” (Entrevistado 04)

Conforme ressalta o “Entrevistado 02”, anteriormente os resultados eram expostos a toda a comunidade acadêmica, em um dos prédios da instituição. Eram disponibilizados na forma em que os professores eram classificados de forma decrescente, por nota. A idéia é não foi bem admitida por alguns professores, sendo considerada exposição pública. Fato que poderia ocasionar possíveis perseguições por parte da própria comunidade aos docentes que não atingiram notas consideradas satisfatórias.

Dentro do contexto universitário, são variados os comportamentos das pessoas que se apresentam em cargos de gestão. Apesar da característica democrática apresentada por alguns relatos, nota-se também a existência de relações consideradas rígidas. A posição hierárquica é utilizada para fins pessoais (resolução de problemas).

“Chefia de departamento não é chefia de posto policial.” (Entrevistado 04)

“Há má gestão da organização pública. Há maus administradores, pessoas que tiram partido dos cargos achando que são vitalícios e que são temporários os episódios. É possível sim que tais pessoas que se valham de sua posição para prejudicar o outro.” (Entrevistado 02)

A possibilidade de ascensão na carreira dentro do contexto universitário depende não somente do currículo acadêmico e profissional dos docentes, mas também de outros fatores, conforme já citado. Todavia, para determinados cargos adota-se o critério de indicação por parte do superior. Dessa forma, permite-se, segundo a visão do “Entrevistado 05” a admissão de pessoas nem sempre preparadas para assumir cargos de gestão, cujas ações podem ser pautadas por meio da própria violência moral.

“A gente assume sem querer. Aí cai aquela folha de problemas em cima da cabeça do gestor e ele não sabe com lidar com a situação e sai matando o primeiro que aparece na frente dele.” (Entrevistado 05)

“Essa questão do assédio moral, às vezes ela acontece por inexperiência de quem está em cargos de gestão. É tanto problema, tanto pepino! Chefe, coordenador, diretor de faculdade. Todo mundo esta de mãos atadas porque não pode fazer nada. Tudo depende de uma administração superior, de órgãos colegiados, do governo federal, tudo depende.” (Entrevistado 05)

Na universidade em estudo existem cargos temporários e também destinados a terceirizações. A relação com as pessoas que exercem funções sob estas

denominações muitas vezes são submetidas a humilhações, tendo em vista a suposta fragilidade do vínculo destes com a instituição.

"Na nossa universidade tem muita gente terceirizada, que não é do quadro permanente, em temos de funcionários, e que, portanto, não tem estabilidade, que negocia a permanência no cargo, num setor, ou numa determinada função sob ameaça de injúria, de difamação." (Entrevistado 02)

Tende-se a banalização dos atos perversos na organização. O comportamento aético torna-se comum e aceitável, as relações socioprofissionais passam a ser pautadas apenas por questões hierárquicas e de poder. Argumenta-se que essas atitudes podem estar relacionadas à cultura do país e internalizadas pela organização. Entretanto, deve-se ressaltar que a atitude perversa não é facilmente identificável, e que esse tipo de atitude é considerado proposital.

"(...) é muito comum ver professor gritando com aluno, humilhando aluno, eu já presenciei várias vezes isso, né? Mas os professores acham que isso é normal, humilhar um funcionário que não fez o serviço direito e falar coisas que humilham as pessoas. As pessoas sabem que em teoria isso está errado, mas quando elas fazem, elas não percebem que elas fizeram isso errado. Se você critica, elas não aceitam." (Entrevistado 01)

4.2 Discussão

Conforme visto no referencial teórico, notam-se, por parte dos pesquisadores da área, dificuldades no que tange a conceituação de assédio moral. A correta conceituação do fenômeno é fator essencial para a não banalização do mesmo e para a correta ação (prevenção e remediação) das organizações frente aos possíveis casos. As dificuldades na definição e também na identificação de ocorrências relacionadas à temática são frequentes não somente no campo das pesquisas, mas também no próprio ambiente de trabalho. Verificou-se nas entrevistas que existem dúvidas acerca da definição do mesmo. As principais referências feitas pelos entrevistados em relação ao assunto pautaram-se nas questões de desequilíbrio de poder na organização em função das relações hierárquicas.

A descrição comum pauta-se na relação conflituosa e perversa entre um superior, este na figura de assediador, e um subordinado (assédio moral vertical

descendente), ainda que nas descrições de possíveis casos (citando neste ponto o “Entrevistado 03”) exista um exemplo cuja verticalidade é ascendente, ocorrência considerada pouco comum. Caracteristicamente, o assédio se daria pela utilização de palavras pejorativas, gestos, utilização de instrumentos organizacionais, tais como o regulamento interno com fins na prática de violência moral, recusa de comunicação, invasão de privacidade e isolamento social.

Deve-se ressaltar que a visão, se comparada com os estudos relacionados à temática, mostra-se incompleta, tendo em vista que não aborda questões tais como o objetivo e a frequência. Adota ainda somente a perspectiva vertical descendente como via de violência, descartando a relação perversa horizontal e também a mista. Apesar disso, descreve o poder como principal fator de conflitos no ambiente acadêmico. Deve-se destacar que as vítimas podem ter uma visão distorcida da origem do problema, levando-as a considerar como principais responsáveis pelo mesmo. Essa atitude é característica da própria relação institucionalizada pelo assédio. Ressalta-se ainda a questão de confusão de conceitos em torno do assédio moral e do assédio organizacional em relação aos casos descritos, tendo em vista que destes se caracterizam como gestão por medo, gestão por injúria e erros de gestão.

As consequências da violência no trabalho são variadas, refletindo-se na saúde do trabalhador e em seu ambiente social. Em relação ao aspecto da saúde, conforme relatado pelos entrevistados, insônia e depressão são resultados de problemas relacionados à ação do assédio moral no trabalhador. Tais sequelas influenciam diretamente na vida social das vítimas, tendo como resultado o afastamento dos amigos e da família (isolamento). Relatam-se, já abordando as decorrências do fenômeno em nível organizacional, perdas relacionadas ao capital intelectual, tendo em vista que o desempenho do mesmo em relação às suas tarefas sofrerá impacto negativo, visto as limitações impostas pela ação perversa do fenômeno, desmotivação e degradação do clima interpessoal das relações socioprofissionais. Pedidos de licença médica, afastamentos por aposentadoria e solicitações de demissão são frequentes implicações nessa situação. O assédio é direcionado principalmente aos pares de trabalho, mas delineia-se também em relação a outros funcionários da instituição, tais como os terceirizados ou colaboradores com contrato temporário. Apresenta-se ainda a possibilidade de

externalização da atitude sob forma de injúria e difamação em relação aos alunos e visitantes da instituição.

Não existe um perfil determinado de vítima, tendo em vista que os professores que passaram por situações de assédio moral na organização estudada possuíam boa saúde mental e física e currículos considerados completos para o desempenho de suas funções. Também não se pode afirmar a existência de um perfil psicológico determinado para os agressores.

A gestão é citada como facilitadora ou inibidora de casos de assédio moral tendo em vista seu posicionamento frente ao problema. No caso da organização estudada, notou-se que, apesar da existência de um órgão interno para tratamento de casos relativos a infrações nos termos da ética e da moral, não específico ao assédio moral, não é clara a postura da mesma com relação a esse assunto. Encontram-se dificuldades na identificação de normas de conduta e também de procedimentos internos para resolução de problemas relativos a esses termos. A inexistência de um canal que trate diretamente do assunto é considerada um problema. A demora no tratamento dos casos ocorridos, além da inexistência de *feedback* do órgão responsável para a comunidade acadêmica também são citados como fatores negativos para o posicionamento da instituição. Além disso, existe desconfiança em relação às questões relativas ao sigilo das informações concernentes às denúncias e também medo acerca da possibilidade de utilização das mesmas para perseguição política. Questiona-se a formação do conselho do órgão no que tange as pessoas responsáveis pela gestão do mesmo e consequentemente dos casos de infração de conduta. Atualmente, os funcionários do órgão são indicados pelo reitor, fato que gera desconfiança por parte de alguns funcionários.

No que se refere a políticas da organização em relação ao assunto, caracterizam-se por não serem claras. A disseminação de informações com fins na prevenção de casos de violência moral no ambiente de trabalho são escassas. Ainda que com apoio do sindicato, as ações ainda são vistas como insuficientes para uma possível conscientização da comunidade acadêmica acerca de práticas perversas na organização.

A estrutura organizacional da instituição em estudo é characteristicamente vertical. Os cargos de gestão são ocupados por pessoas indicadas por instâncias superiores ou mesmo por eleição, sendo estas realizadas sob olhar da comunidade

acadêmica. Este tipo de seleção pode resultar em indicação de pessoas cujas características não são compatíveis com a função a ser exercida, fato que possibilita a existência de casos de erros de gestão, gestão por estresse e gestão por injúria, os quais são fatores que podem motivar a ocorrência de assédio moral no contexto de trabalho. A luta individual ou de grupos com fins na ocupação destes cargos, caracteriza conflitos por poder na universidade. A partir destes se denota a organização como sistema político.

Nota-se que os cargos são utilizados com fins na realização de interesses individuais (de determinado grupo) em detrimento de interesses organizacionais. O processo decisório nesse contexto é centralizado e o controle sobre a ação dos funcionários é dado sob diversos instrumentos. No caso dos docentes, este instrumento é denominado avaliação institucional, realizada pelos alunos no final de cada semestre. O resultado, conforme citado em entrevista, era exposto à comunidade sob a forma decrescente de desempenho, fato que pode ser descrito como uma exposição pública. Como se sabe não é considerado assédio moral, visto que não possui a idéia de se excluir o docente do meio de trabalho, mas tem como função fomentar a discussão em termos de melhora de desempenho. Entretanto pode ser fator motivador do mesmo. Atualmente a organização adotou postura diferenciada, entregando os resultados somente para os professores e para a direção do órgão ao qual estes são vinculados. Deve-se ressaltar que a instituição utiliza esta avaliação como uma das possibilidades de ascensão de carreira.

Em relação aos cargos temporários, pode-se afirmar que são ocupados por pessoas escolhidas diretamente pelos gestores ou por seleção via banca de avaliação. Quanto aos funcionários terceirizados, são realizados processos de recrutamento e seleção determinados por uma empresa contratada para prestar determinado serviço. Visto o caráter não estável de empregabilidade destas pessoas, podem surgir casos de violência no trabalho, caso em desacordo em especial com seus superiores hierárquicos.

No que se refere à comunicação, sabe-se que é essencial para todas as organizações, em especial quando se trata de questões de regimento interno e normatização. A disseminação de tais informações é relevante, tendo em vista o correto funcionamento da organização. A instituição em estudo, entretanto, apresenta-se de forma limitada nestes termos. Pode-se afirmar a existência de material com esse conteúdo e também da disponibilidade de acesso a estes

documentos por parte da comunidade acadêmica, entretanto, de forma confusa e não divulgada. Este posicionamento organizacional tende, em especial quando ligado a questões relativas à ética e moral, a ser visto como permissivo em relação a infrações as quais desfavorecem o desenvolvimento de um ambiente saudável.

A nova configuração do trabalho traz para o ambiente acadêmico uma nova perspectiva: a competição. Esta se baseia nas questões de posição hierárquica (poder), de busca por recursos financeiros, materiais e humanos para projetos e no destaque frente às questões relevantes na universidade (âmbito político e científico). É fato que a competição existe em todos os ambientes organizacionais. No entanto, cabe a ressalva de que o alto nível desta dentro das organizações pode resultar na degradação do ambiente e das relações sociais. Conforme visto nas entrevistas, os profissionais da organização tendem a não se considerar colegas de trabalho ou mesmo colaboradores da instituição. Destaca-se a desconfiança em relação aos pares de trabalho. O incentivo para o aumento da competitividade no contexto acadêmico, segundo o “Entrevistado 04”, é incentivado por instâncias superiores externas à organização, no caso o Ministério da Educação (MEC). A partir dessa concepção, as pessoas tomam atitudes relacionadas à ocultação de informações ou a disseminação falsa de dados, fatos que prejudicam o andamento das atividades realizadas no âmbito acadêmico.

Nota-se a tendência a banalização da violência no contexto estudado. Retrata-se o discurso de que as relações perversas no contexto institucional têm se tornado comuns e que passaram a ser consideradas normais. O ambiente considerado permissivo e a não conscientização das pessoas acerca de atitudes perversas no contexto de trabalho contribuem para essa visão.

Ressalta-se a importância da atuação da gestão em relação ao assunto no que tange a prevenção e a mediação de casos relacionados à violência moral no trabalho. A definição de políticas relacionadas à prevenção e mediação da violência moral no trabalho é essencial. Destaca-se a necessidade de clareza na atuação da organização em face da problemática causada em especial pelo fenômeno do assédio moral. O combate efetivo a essa prática é visto como essencial. Como sugestões para a organização, têm-se a criação de uma ouvidoria, com garantia de anonimato, para as possíveis denúncias de irregularidades relacionadas à ética e a moral na organização, a definição de uma equipe cuja ação se paute na investigação dos casos, ressaltando que o grupo deve ser formado levando-se em

consideração também o aspecto de confiabilidade em relação às pessoas que irão compor por parte da comunidade acadêmica, a disponibilização de material relativo ao tema nos meios de comunicação internos e externos da universidade e a realização de eventos de conscientização, tais como palestras, seminários, entre outros.

Cabe a gestão definir o campo de ação das pessoas dentro da organização, ou seja, definir os aspectos normativos e de regimento. Dessa forma, é de sua responsabilidade a delimitação da atuação das pessoas no que tange aos aspectos relacionados à ética nas relações socioprofissionais. A criação de um código de conduta mostra-se imprescindível para a manutenção de um ambiente saudável de trabalho.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve como objetivo a análise da visão de docentes de uma instituição federal de ensino superior acerca de práticas de assédio moral nas relações socioprofissionais à luz das tendências contemporâneas de gestão. Os participantes do estudo foram professores que se consideraram subjetivamente vítimas ou testemunhas de assédio moral no trabalho.

Em conformidade com o referencial teórico e com a análise dos resultados, verificou-se que o assédio moral é um fenômeno presente no contexto acadêmico. Seu objetivo principal é a exclusão do trabalhador ou a degradação do ambiente de seu trabalho. Suas consequências, na organização foco do estudo, atingem três níveis: individual (problemas relacionados à saúde do trabalhador e aos aspectos relativos ao círculo social), organizacional (desmotivação dos colaboradores, afastamentos por motivos médicos, perdas de capital humano qualificado e redução da produção) e societal (custos relacionados a saúde e a redução de profissionais disponíveis no mercado de trabalho). Tanto as vítimas, quanto os assediadores não possuem perfil determinado. A caracterização do fenômeno pode ser dada sob de forma vertical (ascendente e descendente), horizontal e misto. A atitude pode ser definida por meio de gestos, palavras e ações.

A conceituação do fenômeno, tendo em vista a pouca discussão em relação ao assunto nos âmbitos acadêmico, jurídico e organizacional, é confusa quando se toma como ponto de partida a visão dos trabalhadores, fato notado também na organização em estudo. Confunde-se com outras terminologias, as quais são características da violência no trabalho, sendo que algumas tendem a ser fatores relacionados a possíveis ocorrências de casos relativos à temática.

A origem do assédio moral não é individual ou organizacional. É resultado de um conjunto de fatores estruturais das tendências contemporâneas do mercado. A organização do trabalho é efetiva no que tange a influência para a ocorrência de casos de assédio moral nas organizações. O ambiente competitivo gerado pela nova perspectiva de mercado influencia nas relações socioprofissionais e nas condições de trabalho. A competição pode ser vista tanto no âmbito do setor privado quanto no público. No contexto acadêmico, conforme a descrição nos resultados da pesquisa,

se pauta principalmente pelas questões de luta por poder (financeiro e político) e influência.

As práticas de gestão utilizadas nas organizações e na instituição em estudo tendem a relevar a questão da competitividade. Utilizam-se instrumentos para incentivo desse contexto, tendo como exemplo métodos de controle e avaliação. Questões relacionadas à estrutura da organização, tais como o organograma, políticas, objetivos e metas também são utilizados para esse fim.

O debate acerca das práticas relacionadas ao assédio moral deve ser incentivado nas organizações. Deve-se criar políticas de prevenção e mediação de possíveis casos, canais de comunicação para denúncias (ouvidoria) e equipes de trabalho especializadas no tratamento de casos. O *feedback* acerca da resolução de problemas relacionados ao assunto devem ser realizados levando-se em consideração os aspectos éticos. É fato que o posicionamento da organização em termos de infrações nos aspectos éticos e morais deve ser claro. É função da gestão a disseminação de informações relativas a esses aspectos. O acesso a estes deve ser facilitado. As normas e regimentos devem ser disponibilizados para os colaboradores, sendo de fácil acesso. A incorreta abordagem do tema por parte as organizações tende a banalização do fenômeno. Essas sugestões devem ser adotadas pela organização em estudo.

Deve-se estimular um comportamento de cooperação entre os colaboradores da organização. A criação e a manutenção de um ambiente saudável de trabalho são de responsabilidade das instituições e dos indivíduos que as compõem. Ressalta-se dessa forma a importância de uma ação conjuntas das partes para o desenvolvimento de uma nova perspectiva no trabalho.

Como limites da pesquisa têm-se, primeiramente, a questão do tempo que foi disponibilizado para o estudo, em especial para a coleta de dados. Nos aspectos metodológicos pode-se apontar a questão restritiva do acesso aos documentos que serviriam de base para a identificação dos participantes das entrevistas, a abordagem unilateral na definição dos entrevistados, visto que somente foram escolhidos aqueles que passaram por situação de assédio moral ou que de alguma forma testemunharam atos de violência moral no contexto de trabalho.

Como agenda de pesquisas, recomenda-se a ampliação do estudo via utilização de novas metodologias, a realização de pesquisas que objetivem a descrição do fenômeno na visão conjunta de gestores e professores, além do

possível contraste entre a visão de assediadores e assediados, tendo como base o contexto acadêmico.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. L. S. O assédio moral nos acórdãos judiciais trabalhistas por danos morais: a identificação das causas, efeitos e consequências no ambiente de trabalho. In: SOBOLL, L. A. P. (Org.). **Violência psicológica e assédio moral no trabalho: pesquisas brasileiras**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. Cap. 11, p. 271-307.

ARAÚJO, R. A. O uso instrumental do assédio moral pelas organizações. In: SOBOLL, L. A. P. (Org.). **Violência psicológica e assédio moral no trabalho: pesquisas brasileiras**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. Cap. 3, p. 75-93.

BARDIN, L. Definição e relação com outras ciências. In: _____. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995. Cap. 2, p. 29-48.

BARRETO, M. M. S. Uma jornada de humilhações e adoecimentos: análise do discurso. In: _____. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2006. Cap.5, p. 127-196.

BASSO, I. S. Significado e sentido do trabalho docente. **Caderno Cedes**, vol. 19, n. 44, Abr. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-32621998000100003&script=sci_arttext>. Acesso em: 05 set. 2010.

BJÖRKQVIST, K.; ÖSTERMAN, K.; HJELT-BÄCK. Aggression among university employees. **Aggressive behavior**, v. 20, 1994, p. 173-184. Disponível em: <[http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1098-2337\(1994\)20:3%3C173::AID-AB2480200304%3E3.0.CO;2-D/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1098-2337(1994)20:3%3C173::AID-AB2480200304%3E3.0.CO;2-D/abstract)>. Acesso em: 17 out. 2010.

BOWLING, N. A.; BEEHR, T. A. workplace harassment from the victim's perspective: a theoretical model and meta-analysis. **Journal of applied psychology**, vol. 91 , n.5, 2006, p.998-1012.

BOYER, G. C.; SZNELWAR, L. I., COSTA, M. J. B. Subjetivação e sofrimento no trabalho: o si que se produz na atividade. **Memorandun**, n. 11, out. 2006. Disponível em:< <http://www.fafich.ufmg.br/~memorandum/a11/bouyer01.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2010.

BRANDT, J.; DAMERGIAN, S. A violência psicológica como uma estratégia quando outros recursos gerenciais fracassam: uma pesquisa com grupos de gestores. In: SOBOLL, L. A. (Org.). **Violência psicológica e assédio moral no trabalho: pesquisas brasileiras.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. Cap. 9, p. 217-246.

CALDAS, L. P.; NEVES, M. F. S. Estratégias de enfrentamento em vivências de assédio moral no trabalho. In: SOBOLL, L. A. (Org.). **Violência psicológica e assédio moral no trabalho: pesquisas brasileiras.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. Cap. 6, p. 135-166.

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

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto e contexto: enfermagem**, v. 15, n. 4, out./dez. 2006. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/tce/v15n4/v15n4a17.pdf>. Acesso em: 14 set. 2010.

CASSITO, M. G. et al. Raising awareness of psychological harassment at work. **World Health Organization**, n. 4, 2003. Disponível em:< http://www.who.int/occupational_health/publications/harassment/en/index.html>. Acesso em: 8 out. 2010.

CRAWSHAW, L. Workplace bullying? Mobbing? Harassment? Distraction by a thousand definitions. **Consulting psychology journal: practice and research**, v. 61, n. 3, p. 263-267, 2009.

CRESWELL, J. W. Uma estrutura para projeto. In: _____. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. Cap.1, p. 21-42.

DEJOURS, C. O sofrimento negado. In: **A banalização da injustiça social.** São Paulo: FGV, 2007. Cap. 2, p. 27-36.

_____. Violence ou domination. **Travailler**, n.3, p. 11-29, 1999. Disponível em:< www.cnam.fr/psychanalyse/recherche/revue/textedejours3.pdf> Acesso em: 01 nov. 2010.

DIAS, R. O poder nas organizações. In: _____. **Sociologia das organizações.** São Paulo: Atlas, 2008. Cap. 9, p. 177-199.

DUFFY, M. Preventing workplace mobbing and bullying with effective organizational consultation, policies, and legislation. **Consulting psychology journal: practice and research**, vol. 61, n.3, 2009, p. 242-262.

ELGENNENI, S. M. M.; VERCESI, C.. Assédio moral no trabalho: implicações individuais, organizacionais e sociais. **Psicologia: organizações e trabalho**. vol. 9, n. 1, jan./jun. 2009, p. 68-85. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/11831>>. Acesso em: 25 set. 2010.

FARIA, J. H. Poder real e poder simbólico: o mundo das intrigas e tramas nas organizações. In: CARRIERI, A. (Org). **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007. Cap. 3, p. 61-85.

FERREIRA, J. B. Violência e assédio moral no trabalho: patologias da solidão e do silêncio. In: SOBOLL, L. A. (Org.). **Violência psicológica e assédio moral no trabalho: pesquisas brasileiras**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. Cap. 5, p. 105-134.

FERREIRA, J. B. et al. Situações de assédio moral a trabalhadores anistiados políticos de uma empresa pública . **Psicologia em revista**, v. 12, n. 20, dez. 2006. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/viewArticle/253>>. Acesso em: 3 ago. 2010.

FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. Uma nova organização do trabalho. In: **Assédio moral no trabalho**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009a. 76 p., 14 x 21 cm. (Debates em Administração.) ISBN 978-85-221-0628-8. Cap. 1, p. 1-13.

_____, _____. A qualificação do assédio moral no ambiente de trabalho. In: **Assédio moral no trabalho**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009b. 76 p., 14 x 21 cm. (Debates em Administração.) ISBN 978-85-221-0628-8. Cap. 2, p. 15-34.

_____, _____. O assédio moral como um problema organizacional. In: **Assédio moral no trabalho**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009c. 76 p., 14 x 21 cm. (Debates em Administração.) ISBN 978-85-221-0628-8.

_____. Quem paga a conta do assédio moral. **Revista eletrônica de administração**, v. 6, n. 1, jan./jun. 2007. Disponível em:< http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482007000100011&lang=pt>. Acesso em: 8 out. 2010.

_____. Assédio moral e assédio sexual: face do poder perverso nas organizações. **Revista eletrônica de administração**, v. 41, n. 2, abr./jun. 2001. Disponível em:<www16.fgv.br/rae/artigos/1033.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2010.

FRANCO, M. L. P. B. Organização da análise. In: **Análise de conteúdo**. vol. 6. Brasília: Líber Livro, 2005. (Pesquisa em educação.) ISBN 8598843326 Cap. 5, p. 43-69.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002. Cap. 3, p. 34-58.

GAULEJAC, V. Uma sociedade de indivíduos sob pressão. In: **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida: Idéias e Letras, 2007a. Cap. 10, p. 213-239.

_____. A ligação vale mais que o bem. In: **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida: Idéias e Letras, 2007b. Cap. 13, p. 285 - 314.

GONÇALVES, R. C. **O assédio moral no Ceará**: naturalização dos atos injustos no trabalho. 2006. 109 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Fortaleza, Ceará.

GUIMARÃES, L. A. M.; RIMOLI, A. O. Mobbing (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicosocial multidimensional. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, maio/ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722006000200008&lang=pt>. Acesso em: 8 out. 2010.

HELOANI, R. Contribuições da psicologia do trabalho em casos de assédio moral. In: SOBOLL, L. A. (Org.). **Violência psicológica e assédio moral no trabalho: pesquisas brasileiras**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. Cap. 4, p. 95-103.

_____. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade do trabalho. **Revista eletrônica de administração**, v.3, n. 1, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1915&Secao=PENSATA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>>. Acesso em: 01 out. 2010.

_____.; LANCMAN, S. Psicodinâmica do trabalho: método clínico de intervenção e investigação. **Revista produção**, v. 14, n. 3, set./dez. 2004. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132004000300009&script=sci_artt&ext>. Acesso em: 29 out. 2010.

HIRIGOYEN, M. F. O assédio na empresa. In: _____. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 11 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009a. Cap. 2, p. 65-105.

_____. As consequências da fase de enredamento. In: _____. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 11 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009b. Cap. 8, p. 169-175.

_____. As consequências a longo prazo. In: _____. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 11 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009c. Cap. 9, p. 176-185.

_____. O que não é assédio moral. In: _____. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 3. ed., Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006a. Cap. 1, p. 19-36.

_____. O que é assédio moral. In: _____. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 3. ed., Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006b. Cap. 2, p. 37-67.

_____. As diferentes visões do fenômeno. In: _____. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 3. ed., Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006c. Cap. 4, p. 76-93.

_____. Especificidades de alguns setores de atividade. In: _____. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 3. ed., Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006d. Cap. 7, p. 123-157.

_____. Os contextos que o favorecem. In: _____. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 3. ed., Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006e. Cap. 11, p. 187-214.

_____. A prevenção. In: _____. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 3. ed., Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006f. Cap. 14, p. 311-332.

_____.As mediações. In: _____. **Mal-estar no trabalho:** redefinindo o assédio moral. 3. ed., Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006g. Cap. 15, p. 333-339.

HUBERT, A. B.; VELDHOVEN, M. V. Risk sectors for undesirable behavior and mobbing. **European journal of work and organizational psychology**, v. 4, n. 10, p. 415-424. Disponível em: <<http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a729240597~frm=titlelink>>. Acesso em: 12 nov. 2010.

JUSTICIA et al. El fenómeno del acoso laboral entre los trabajadores de la Universidad. **Psicología em estudo**, v. 12, n. 3, set./dez. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722007000300002>. Acesso em: 19 out. 2010.

KEIM, J.; McDERMOTT, J. C. Mobbing: workplace violence in the academy. **The educational forum**, n. 74, 2010. Disponível em: <http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/results/getResults.jhtml?_DARGS=/hww/results/results_common.jhtml.34>. Acesso em: 01 out. 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Pesquisa bibliográfica. In: _____. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992. Cap. 2, p. 43-76.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European journal of work and organization psychology**, v. 5, n.2, p. 165-184, 1996.

MACIEL, R. H. et al. Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. **Psicologia e sociedade**, v. 19, n. 3, 2007. Disponível em: <<http://www6.ufrgs.br/seerpsicsoc/ojs/viewarticle.php?id=162>>. Acesso em: 6 set. 2010.

MARTININGO, A. F. **Assédio moral e gestão de pessoas:** uma análise do assédio moral no trabalho e o papel da área de gestão de pessoas. 2007. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Documentação, Universidade de Brasília, Brasília.

MEDEIROS, J. B.. Pesquisa científica. In: _____. **Redação científica:** a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2008. Cap. 2, p. 29-42.

MENDES, A. M. Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In: _____ (Org). **Psicodinâmica do trabalho:** teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007a. Cap. 1, p.29-48.

_____. Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais. In: _____ (Org). **Psicodinâmica do trabalho:** teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007b. Cap. 2, p.49-61.

MENDONÇA, H.; TORRES, A. R. R.; ZANINI, D. S. Assédio moral e retaliação organizacional: interfaces teórico-metodológicas. **Psicologia: organizações e trabalho**, v. 8, n. 1, p. 60-72, jan./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/9070/8418>>. Acesso em: 10 set. 2010.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: _____ (Org). **Pesquisa social**. Petrópolis: Vozes, 1994. Cap. 1, p. 9-30.

_____; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade. **Caderno de Saúde Pública**, v. 9, n. 3, jul./set. 1993. Disponível em:<www.scielo.br/pdf/csp/v9n3/02.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2010.

MORGAN, G. Interesses, conflitos e poder: as organizações vistas como sistemas políticos. In: _____. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. Cap. 6, p. 145-202.

OIT(2003). La violencia en el trabajo. Educacion obrera. **OIT**: 2003. n. 133. Disponível em:< http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_117581.pdf>. Acesso em: 12 out. 2010.

REZENDE, L. O. Revisitando os elementos estruturais do assédio moral: um caminho metodológico necessário para a correta compreensão do tema no âmbito jurídico. IN: SOBOLL, L. A. P. (Org.). **Violência psicológica e assédio moral no trabalho: pesquisas brasileiras**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. Cap. 2, p. 57-74.

RIZVI, I. L. B. C. A vivência de assédio moral no trabalho: um estudo de caso. In: SOBOLL, L. A. (Org.). **Violência psicológica e assédio moral no trabalho: pesquisas brasileiras**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. Cap. 1, p. 23-56.

ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. **Análise de conteúdo e análise do discurso:** aproximações e afastamentos na construção de uma trajetória. Alea: estudos neolatinos v.7, n.2, jul./dez. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-106X2005000200010&script=sci_abstract>. Acesso em: 17 set. 2010.

ROESCH, S. M. A. Pesquisa qualitativa. In: _____. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005. Cap. 9, p.130-153.

SCANFONE, L.; TEODÓSIO, A. S. S. Assédio moral nas organizações: roupagens para uma antiga temática. **Economia e gestão**, v. 4, n. 7, jun. 2004. Disponível em:<<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/viewArticle/87>>. Acesso em: 15 ago. 2010.

SIQUEIRA, M. V. S. Sociedade, organizações e indivíduo. In: **Gestão de pessoas e discurso organizacional**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2009a. Cap. 1, p. 25-57.

_____. Imaginário organizacional moderno e relações de poder nas organizações. In: **Gestão de pessoas e discurso organizacional**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2009b. Cap. 2, p. 59-109.

SOARES, L. Q.; FERREIRA, M. C. Pesquisa participante como opção metodológica para a investigação de práticas de assédio moral no trabalho. **Psicologia: organizações e trabalho**, v. 6, n. 2, jul./dez. 2006. Disponível em:< http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572006000200005&script=sci_arttext>. Acesso em: 8 out. 2010.

_____. **Assédio moral no trabalho e interações socioprofissionais**: “ou você interage do jeito deles ou vai ser humilhado até não aguentar mais”. 2006. 167 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

SOBOLL, L. A. P.. Assédio moral no Brasil: a ampliação conceitual e suas repercussões. In: _____ (Org.). **Violência psicológica e assédio moral no trabalho: pesquisas brasileiras**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008a. Cap. 1, p. 23-56.

_____. A origem das discussões sobre assédio moral no Brasil e os limites conceituais. In: **Assédio moral/organizacional**: uma análise da organização do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008b. Cap. 1, p. 17-24.

SPERRY, L. Workplace mobbing and bullying: a Consulting psychology perspective and overview. **Consulting psychology journal: practice and research**, v. 61, n. 3, p. 165-168, 2009.

THOMAS, M. Bullying among support staff in a higher education institution. **Health education**, v. 105, n.4, 2005, p. 273-288. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/0965-4283.htm>>. Acesso em 13 out. 2010.

TOWNEND, A. Understanding and addressing bullying in the workplace. **Industrial and commercial training**, v. 40, n.5, p. 270-273, 2008.

VERGARA, S. C. Análise de conteúdo. In: _____. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005. Cap. 1, p. 15-24.

_____. Começando a definir a metodologia. In: _____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000. Cap. 4, p. 46-53.

VIEIRA, F. ZOUAIN, D. M. Além da dicotomia objetividade-subjetividade. In: _____; _____. **Pesquisa qualitativa em administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. Cap. 2, p. 13-31.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos de gestão de pessoas. **Estudos de psicologia**, v. 7, n. especial, 2002, p. 79-88. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a09v7esp.pdf>. Acesso em: 12 set. 2010.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de entrevista

Assédio moral

- 1) O que você entende por assédio moral no trabalho?
- 2) O que pode causar o assédio moral no trabalho em uma organização?
- 3) Você se considera um assediado?
- 4) Você já presenciou alguma atitude de assédio moral no trabalho?
- 5) Você conhece alguém que já foi assediado moralmente? O que causou esse assédio? Como o caso foi tratado?
- 6) A organização deixa clara a sua posição quanto ao assédio moral no trabalho?
- 7) Na sua organização existem orientações aos colaboradores sobre o assédio moral no trabalho?
- 8) Você conhece alguma política ou prática de prevenção ao assédio moral no trabalho desenvolvida na sua organização?
- 9) A estrutura organizacional adotada na sua organização facilita ou dificulta a comunicação de casos de assédio moral no trabalho? Você sabe a quem o funcionário deve recorrer quando se sente assediado?
- 10) Qual é o papel da gestão nas organizações?

Gestão

- 11) Qual é o papel da gestão frente ao fenômeno assédio moral no trabalho?
- 12) Os sistemas de avaliação de desempenho adotados pela organização podem influenciar no surgimento de casos de assédio moral no trabalho?
- 13) Os treinamentos que você já realizou durante sua carreira, abordaram aspectos relacionados ao assédio moral no trabalho?

Apêndice B – Termo de consentimento livre e esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar da pesquisa “Gestão e assédio moral na educação: uma análise da visão de docentes de uma instituição federal de ensino superior”, sob a responsabilidade do aluno/pesquisador Ricardo Sousa da Silva e orientação do professor Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira.

A pesquisa faz parte do projeto de conclusão de curso do aluno citado para a obtenção do grau de bacharel em Administração. Tem como objetivo analisar a visão de docentes de uma instituição de ensino superior acerca de práticas de assédio moral nas relações socioprofissionais acadêmicas à luz das tendências contemporâneas de gestão.

A assinatura deste termo firmará o compromisso entre o participante e a pesquisa. Você é livre para se recusar a participar deste estudo ou para desistir do mesmo a qualquer momento, fato que não incorrerá em qualquer prejuízo pessoal. É importante frisar que a participação não implica remuneração.

Ressalta-se que as informações coletadas serão utilizadas somente para a pesquisa e que os dados pessoais dos participantes serão mantidos em sigilo. O projeto final estará disponível para acesso no Departamento de Administração da Universidade de Brasília, a partir de fevereiro de 2011.

Brasília, ____ de janeiro de 2011.

Pesquisador: Ricardo Sousa da Silva
Fone: (61)9637-7865

Declaro ter recebido as informações acerca do objeto da pesquisa e concordo participar voluntariamente da mesma.

Assinatura do participante da pesquisa