

## **O ASSÉDIO MORAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES): O CASO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)**

*Thalita Natasha Ferreira Damasceno*

*João Welliandre Carneiro Alexandre*

*Wagner Bandeira Andriola*

### **Introdução**

O trabalho é símbolo e fonte de toda propriedade e dignidade humana. Wallace (1995) explana que os indivíduos retiram uma expressiva parcela do significado de quem são de sua experiência profissional. Peli e Paulo (2006) afirmam que o trabalho é o componente mediador fundamental através do qual nos inserimos no circuito e intercâmbio social e, por meio do qual, nos tornamos membros reais da sociedade humana.

Os conflitos no ambiente laboral são tão remotos quanto o próprio trabalho, e podem ter sido convertidos nas bases da intensificação da produtividade dos trabalhadores (CORRÊA e CARRIERI, 2005). Os conflitos, então, são utilizados como estimuladores da produtividade e, nesse ínterim, admitem o surgimento do assédio. Contudo, estabelecendo-se uma comparação entre as condições de trabalho no início da Revolução Industrial com as práticas atuais, que englobam ergonomia, higiene, segurança, entre outras, notamos uma grande evolução quanto à saúde do trabalhador. Uma análise mais atenta, no entanto, revela que a prática da agressão física ao trabalhador, ocorrida em tempos remotos, foi substituída por uma forma mais sutil de atingir o seu bem-estar: o assédio moral.

Para Hirigoyen (2002a, p.17), o assédio moral no trabalho se conceitua como:

Toda e qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.

Maciel *et al* (2006) afirmam que, a partir de uma pesquisa com 2.609 bancários de 25 estados brasileiros, 33,89% dos investigados descreveram ter sido expostos, em seis meses, a, no mínimo, uma situação constrangedora.

A investigação deste problema se faz necessária em virtude de estar progressivamente se inserindo no ambiente organizacional. No setor público, vários eventos de assédio moral são constatados, comprovando, então, a necessidade de se conhecer a percepção do servidor público acerca do problema, com o intuito de definir ações preventivas e formas de conscientização desses servidores para o problema. Um servidor que conhece o fenômeno possui mais subsídios de defesa contra o adoecimento físico e mental, além de se sentir razoavelmente capaz de resolver o problema. Vale salientar que a intenção deste estudo não é identificar servidores moralmente assediados, mas sim, averiguar o nível de percepção do grupo quanto ao conceito de assédio moral.

Algumas indagações despontam como imprescindíveis ao alcance dos objetivos traçados. Tomando como base o contexto do serviço público, mais precisamente o universo dos técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará, há que se averiguar como o segmento percebe o assédio moral; até que ponto ele entende o significado de assédio moral e conhece todos os seus

malefícios e ainda que fatores desencadeiam entre eles a percepção do assédio moral

Nessa perspectiva, analisaremos, primeiramente, a conceituação de assédio moral, bem como sua classificação, caracterização, causas e consequências; abordaremos, em sequência, os aspectos metodológicos utilizados e o delineamento da pesquisa e, por último, serão analisados os seus resultados, acompanhados das respectivas discussões.

### **Assédio Moral no Trabalho**

Barreto (2000, p.22), afirma que o assédio moral é revelado por atos e comportamentos agressivos que objetivam humilhação e a desestabilização emocional e moral do assediado, tornando o ambiente de trabalho desagradável, insuportável e hostil. Ainda segundo a autora, assédio moral se caracteriza como:

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

Com base nos parâmetros dessa reflexão, podemos inferir que assédio moral no trabalho é caracterizado por condutas abusivas reiteradas que afetam o assediado de forma que este se sinta constrangido, humilhado. Assim, a caracterização do assédio pressupõe a concomitância de três aspectos: o ato, a reiteração e o sentimento de humilhação do assediado.

## **Elementos Caracterizadores do Assédio Moral**

Na concepção do assédio moral, existem elementos que lhe são basilares, conquanto alguns deles ainda não sejam pontos consensuais entre os estudiosos, quer na sua caracterização quer na sua essência. Tais elementos são: o ato ofensivo, a frequência com que ocorre e a sua duração, os sujeitos ativo e passivo que o materializam, a intencionalidade do agressor e o dano psíquico emocional. Cabe aqui frisar que o fato de o assédio moral se caracterizar como a prática de atos ofensivos, com uma certa frequência e duração, é ponto pacífico entre os pesquisadores.

### **O Ato Ofensivo ou Humilhante**

O assédio moral pode se manifestar sob a forma de qualquer conduta imprópria, revelada por meio de comportamento, palavra, ato, gesto ou atitude, potencialmente ofensivos ou humilhantes (GUEDES, 2003). Em geral, essas agressões ocorrem de maneira sutil, sem que seja de imediato percebida pela vítima e pelas outras pessoas.

### **Tempo de Duração e Frequência**

Para configurar o assédio moral, as condutas devem ser recorrentes, estando, pois, excluídas as agressões pontuais, mesmo que tenham acarretado implicações graves para a vítima. (HIRIGOYEN, 2002; FREITAS, 2001; BARRETO, 2002). No tocante à frequência das atitudes de assédio moral, Leymann (1996) afirma que, habitualmente, elas ocorrem uma vez por semana, em média; respeitante à duração, o mesmo autor constatou que os ataques duram em média seis meses.

## **A Intencionalidade do Agente e os Danos à Saúde da Vítima**

Dois fatores utilizados por alguns autores na caracterização do assédio moral, quais sejam a intencionalidade do agente e o irrefutável dano à saúde da vítima, são amplamente discutidos e vistos de formas distintas pelos estudiosos.

Quanto à intencionalidade do agente, de acordo com Heloani (2004), Aguiar (2008), Alkmin (2007), Schmidt (2006) e Nascimento (2008), o assédio moral caracteriza-se também pela intencionalidade, invariavelmente vinculada à situação de constante e deliberada desqualificação da vítima, fator determinante da sua consequente fragilização. Ressaltamos ainda que alguns autores, por exemplo, Freitas (2001), não citam a intencionalidade como fator essencial do assédio moral; outros, como Martins (2006), afirmam não ser a intencionalidade essencial ao assédio moral. Carvalho (2009), por sua vez, explicita que os efeitos prejudiciais da conduta degradante, que atingem tanto a integridade psíquica e física da vítima e quanto o meio ambiente de trabalho, carregam traços intencionais ou são, ao menos, previsíveis. De acordo com Mirabete (2008, p.147), previsibilidade é a possibilidade de “conhecer o perigo que a conduta descuidada do sujeito cria para os bens jurídicos alheios, e a possibilidade de prever o resultado conforme o conhecimento da agente”.

Não obstante a plausibilidade dessa afirmação, Leymann (1996), Barreto (2005) e Hirigoyen (2001) defendem que a intencionalidade não revelada força a vítima a desistir do emprego e pedir sua demissão, o que torna o assédio moral um tipo de agressão extremamente sutil e perversa, sobretudo porque a obrigação de provar a intencionalidade pode dificultar o combate ao fenômeno.

No que tange aos danos à saúde da vítima, alguns autores, como Barros (2000), dizem que o dano psíquico-emocional não é condição imprescindível à caracterização do fenômeno, haja vista que a ocorrência do assédio moral deverá ser determinada pelo comportamento do assediador e não pelo resultado danoso do seu ato, convido aqui ressaltar que, enquanto Barreto (2000), Hirigoyen (2002<sup>a</sup>), Nascimento (2004) e Aguiar (2008) defendem só haver assédio quando a vítima percebe-se dentro de uma situação injusta ou hostil, Nascimento (2004) afirma ser o fenômeno definido pelo efeito que gera, ou seja, pelo dano que efetivamente cause à vítima.

### **Classificação Própria de Assédio Moral**

*Venia permissa*, ousamos propor duas vertentes para classificar o assédio moral: a intenção do agente e os danos à saúde da vítima. Em virtude da existência de posicionamentos discrepantes acerca desses dois aspectos do mesmo problema, fato que tem dificultado a configuração do assédio moral, entendemos ser imperiosa uma sistematização dessas ideias, demonstrada sob a forma de classificações próprias, eivadas de nossa percepção acerca do tema em análise: assédio moral.

#### **Quanto à Intenção do Agente**

O assédio se dá de duas formas:

- **com intenção do assediador – caso em que o ato** objetiva causar danos psíquicos à vítima, estando o agressor totalmente consciente disso. Pelas suas características, é o mais grave tipo de assédio.

- **sem intenção do assediador** – tipo de assédio subdividido em dois subtipos distintos: *sem intenção e com previsibilidade* e *sem intenção e sem previsibilidade*.
- ASSÉDIO MORAL SEM INTENÇÃO E COM PREVISIBILIDADE – **Nesse caso**, o agressor conhece os riscos de sua conduta descuidada, tem o discernimento devido para prever o resultado dos seus atos, embora não tenha a intenção de causar danos psíquico-emocionais ao trabalhador assediado.
- ASSÉDIO MORAL SEM INTENÇÃO E SEM PREVISIBILIDADE – **Caso em que** o agressor não tem a intenção de praticar o assédio, tampouco a capacidade de prever os danos que seus atos podem causar à saúde da vítima. Assim, dada a ausência de intencionalidade e de previsibilidade, esta pode ser considerada a forma menos grave de assédio.

### **Classificação Quanto aos Danos à Saúde da Vítima**

Os autores costumam apresentar visões pessoais e distintas acerca dos danos morais como condição para caracterizar o assédio. Para nós, em particular, os danos à vítima não são imprescindíveis à caracterização dessa prática, embora reconheçamos ser de suma importância investigá-los, sobretudo para avaliar a dimensão das suas consequências na vida do assediado. Nessa perspectiva, propomos uma classificação que leva em consideração esse elemento, em especial.

- **Assédio moral com danos à saúde da vítima** – Trata-se da forma mais grave de assédio, em virtude das consequências danosas ao assediado que,

na condição de constrangido e humilhado e por ter sua saúde abalada, sente-se incapaz de enfrentar a situação ou de procurar escapar dela, restando-lhe o isolamento, a baixa autoestima, a descrença na sua capacidade profissional e, não raro, o suicídio.

- **Assédio moral sem danos à saúde da vítima** – Nesse caso, a vítima sofre, de forma reiterada, atos humilhantes e hostis, todavia resiste à conduta abusiva, contando, para tanto, com sua boa estrutura emocional, com a ajuda de profissional especializado ou por meios paliativos na própria organização.

### **Causas do Assédio Moral**

Bradaschia (2007, p.80-90) afirma que as possíveis causas do assédio moral estão vinculadas especificamente a elementos tangíveis e intangíveis do mundo do trabalho, discriminados a seguir:

- **COMPORTAMENTO DOS LÍDERES** – gerência/superiores desinteressados, deficiências no comportamento dos líderes, fraqueza da autoridade hierárquica – poder paralelo, lideranças autocráticas, líderes abusivos e líderes informais, cuja legitimidade é questionada continuamente.
- **CULTURA/CLIMA ORGANIZACIONAL** – competição interna, conflito de papéis, insatisfação e frustração com o trabalho, qualidade dos relacionamentos interpessoais dentro do grupo, injustiça organizacional, baixa qualidade do ambiente de trabalho, baixos padrões morais no departamento, incluindo a prática de contação de piadas de cunho depreciativo e humilhante, como formas de testar novos membros.

- **ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO** – poderes desbalanceados, baixo “custo” da agressão/ ambiente permissivo, onde não existem regras claras, sistemas de recompensa e benefícios não claros, baixo controle do trabalho, deficiências no desenho da função, problemas de comunicação, fluxo de informações comprometido, falta de objetivos e de expectativas claras.
- **MUDANÇAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES** – intensificação do trabalho, mudanças na composição do grupo de trabalho, *downsizing* e reestruturações, mudanças organizacionais, precariedade do emprego, nível alto de *stress*, queda da estabilidade de emprego e situação precária do trabalho.

### Consequências do Assédio Moral

A violência psicológica imposta ao trabalhador de uma organização, seja por um subordinado, por um colaborador de igual hierarquia ou por um superior, acarreta graves consequências não apenas à vítima, mas também à empresa e à sociedade (LEYMANN, 1996 *apud* HIRYGOYEN, 2002).

Hirigoyen (2002, p.159 e 160) afirma que os sintomas iniciais do assédio moral são parecidos com os do estresse e classificados pela prática médica como perturbações funcionais: cansaço, nervosismo, distúrbios do sono, enxaquecas, distúrbios digestivos, dores na coluna, entre outros. Por certo, esses sintomas são relacionados com a autodefesa do organismo a uma hiperestimulação e com a tentativa da pessoa de enfrentar a situação ou a ela adaptar-se. Na verdade, a sistematização e a frequência do fenômeno pode recrudesce o estado depressivo e intensificar as consequências dele decorrentes.

A essa altura, alguns transtornos psicossomáticos surgem, por exemplo, as vítimas habitualmente

engordam subitamente, têm problemas digestivos (gastralgias, colite, úlceras de estômago) e endócrinos (problemas de tireoide, problemas com a menstruação), apresentam surtos de hipertensão, mal-estares, vertigens, enfermidades da pele, etc. (HIRIGOYEN, 2002a, p.140-142).

Todavia, convém frisar que todas as consequências apresentadas podem ocorrer parcial ou integralmente, dependendo do grau de suscetibilidade do indivíduo.

Zimmermann *et al* (2002) referem-se aos custos que o assédio moral acarreta ao empregador, classificando-os em: a) custos tangíveis – queda da produtividade, alteração na qualidade do serviço/produto, menor eficiência, aumento do absenteísmo físico, doenças profissionais, acidentes de trabalho, danos aos equipamentos, alta rotatividade da mão de obra, dispêndio com seleção e treinamento de pessoal, aumento de demandas trabalhistas com pedidos de reparação por danos morais, mais retrabalho, menor produtividade das testemunhas; b) custos intangíveis – abalo na reputação da empresa perante o público consumidor e o próprio mercado de trabalho, deficientes relações com o público, sabotagem advinda do assediador, resistência entre trabalhadores, menor criatividade, perda da motivação, menos proatividade, clima de tensão, “absenteísmo psicológico”, ou seja, absoluta falta de concentração.

Ferreira (2007) coloca entre os efeitos deletérios do assédio moral o ônus que recai sobre o estado e a sociedade, destacando o gasto com hospitalizações, medicamentos, baixas por doença originada no meio laboral e incapacidades (permanentes ou periódicas) para o trabalho. Há que se reconhecer, entretanto, a gravidade que

a perda de capital humano nas organizações representa, haja vista ser o período de atividade laboral drasticamente prejudicado, fato que interfere diretamente no desenvolvimento da sociedade. Destaca ainda o autor como consequências nefastas do assédio

a precarização das condições de qualidade de vida, crises de relações familiares e comunitárias, custos sociais por enfermidade, aumento do mal-estar, riscos de suicídio, de aborto e divórcios, além do desemprego (FERREIRA, 2007, p.48-49).

### **Prevenção e Combate ao Assédio Moral**

As consequências explicitadas demonstram a grande importância de prevenir e combater esse fenômeno, tarefa reconhecidamente árdua, sobretudo em virtude de ser uma violência invisível, eivada de tolerância e de silêncio.

Luna (2003), *apud* Bradaschia (2007, p.169), sugere algumas ações de combate ao assédio moral a ser inseridas na cultura da empresa, sob a forma de normas e valores: divulgação do significado e das características do assédio; investigação dos eventuais casos de assédio; aplicação efetiva de normas e valores em todos os níveis; garantia de cumprimento dessas regras; definição de responsabilidades por eventuais casos de assédio; competência na condução de conflitos dessa natureza; inclusão dos trabalhadores e de seus representantes na avaliação dos riscos e na prevenção do assédio moral; adoção de diretrizes claras e de ações sociais positivas.

Mesmo com todos esses mecanismos de prevenção, o assédio moral ainda pôde não ser extirpado da instituição, sobretudo pelo fato de o combate efetivo a essa prática nociva envolver as esferas individual, organizacional e jurídica.

Na esfera individual, Bradaschia (2007) explicita alguns estudos concernentes ao combate do assédio moral. Segundo a autora, poucos estudiosos conseguiram demonstrar estratégias eficazes para lidar com uma situação de assédio moral. As vítimas que obtiveram um pequeno grau de sucesso, isto é, que resolveram a situação com o mínimo de traumas, percorreram o seguinte caminho: definiram claramente que não queriam entrar no jogo do assediador; tiveram a necessária estabilidade pessoal e emocional para se afastar do problema, por meio de uma licença; buscaram ajuda especializada e, a partir da separação física do assediador, finalmente, conseguiram minimizar os efeitos do assédio sobre sua vida.

Na esfera organizacional, Bradaschia (2007) sugere quatro vias de intervenção dentro das instituições: 1) *a informativa*, que consiste em promover a conscientização das pessoas para, conhecendo os efeitos deletérios do assédio, dele se defender; 2) *a informal*, resumida na mediação e apoio às vítimas; 3) *a formal administrativa e/ou jurídica*, traduzida na intervenção oficial no ambiente de trabalho, de modo a evitar que uma situação de assédio persista; 4) *a da palavra ou ação coletiva*, que se operacionaliza por meio da apreciação crítica dos fatores organizacionais que originam o assédio moral, com vistas a definir como de responsabilização coletiva os eventuais casos de assédio.

Na esfera jurídica, sabe-se que os trabalhadores contratados pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) contam com o respaldo dos Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs), quando do julgamento dos casos de assédio moral, conquanto ainda não haja uma legislação específica ao tema. Via de regra, essas decisões judiciais costumam punir os empregadores com indenização por danos morais, tomando por base o direito à dignidade humana, a respon-

sabilidade civil do empregador e o seu dever de manter o ambiente do trabalho equilibrado (ALKIMIN, 2005).

### **Assédio Moral no Serviço Público**

No Brasil, a expressão *assédio moral* foi empregada pela primeira vez no texto do Projeto de Lei Nº 425/1999, da Câmara Municipal de São Paulo, que deu origem à Lei Nº 13.288, de 2002. Antes de o mencionado PL transformar-se em lei, o município de Iracemápolis publicou a primeira lei municipal sobre o assédio moral, restrita aos servidores públicos daquela cidade, através da Lei Nº 1.163/2000. Posteriormente, diversas outras leis foram inseridas no âmbito da administração municipal.

No Ceará, encontramos a Lei Nº 15.036, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o assédio moral no âmbito da administração pública estadual e dá outras providências, incluindo medidas de enfrentamento, prevenção, repreensão e promoção da dignidade do agente público no ambiente de trabalho.

Batalha (2006) explana que os principais agentes do assédio moral são servidores públicos, em virtude de o instituto da estabilidade impedir a sua demissão sem justa causa. É de suma importância ressaltar outra forma de intensificação da frequência do assédio moral que é a indicação dos chefes e não uma seleção específica. Despreparado, muitas vezes, para o exercício da chefia, o funcionário pode não saber lidar com o poder a ele atribuído.

É importante o entendimento de que a solução dos problemas de assédio não está apenas nos dispositivos legais, mas na conscientização tanto da vítima, que, muitas vezes, não sabe sequer identificar o mal que está sendo alvo; do agressor, que considera sua conduta normal e

da própria sociedade, que precisa ser despertada de sua indiferença e omissão.

### **Metodologia e Delineamento de Pesquisa**

Escolhemos para a pesquisa a abordagem qualitativa, no caso específico, tomando as organizações como espaço pesquisado. Para o entendimento dos objetivos da pesquisa, aplicamos o Método Delphi, por se tratar de um instrumento que busca o consenso dos participantes da pesquisa, sem que haja identificação entre eles, além de favorecer o *feedback* controlado. Para Wright e Giovinazzo (2000), o conceito tradicional do Delphi, geralmente aplicado a tendências e eventos futuros, tem sido recentemente ampliado, com vistas a incorporar a busca de ideias e estratégias a ser empregadas na proposição de políticas organizacionais mais gerais.

De acordo com Viana (1982) *apud* Alexandre (1999), o método de Delphi inclui os seguintes passos: formação de grupos de entrevistados (entre 10 e 20, quando se tratar de temas restritos); realização de sessões de entrevistas (três, no máximo), destinadas a definir pontos de convergência de pensamentos ou a comprovar a inexistência deles; verificação da estabilidade entre as sessões e o grau de consensualidade nas respostas dos entrevistados, fatores que sinalizam as condições de interrupção do método.

### **Participantes da Pesquisa**

Participaram da pesquisa 40 servidores públicos da Universidade Federal do Ceará, escolhidos pelo critério da facilidade de contato, abrangendo praticamente todos os *campi*, numa proporção relativa à quantidade de servido-

res. Como método de coleta de dados, empregamos entrevista estruturada, composta de 8 (oito) perguntas, conforme quadro 1 abaixo. Todas as indagações convergiram para o propósito de mensurar a percepção dos servidores da UFC quanto ao conceito de assédio moral, o que caracteriza uma abordagem de pesquisa qualitativa.

#### **Quadro 1 – Questionário Acerca do Conceito de Assédio Moral**

01. Na sua opinião, quais são as causas do assédio moral?
02. Quem você acha que pode protagonizar o assédio moral? Como você descreve as características desse assediador? E quais as características da vítima?
03. Quais são as consequências do assédio moral?
04. Na sua concepção, a intenção do assediador e os danos à saúde da vítima são condições imprescindíveis à caracterização do assédio? Você acredita que há ou que possa haver assédio, mesmo que um desses fatores não esteja presente? Comente.
05. Durante quanto tempo as agressões devem ocorrer para que o assédio moral seja configurado? Na sua opinião, com que frequência as agressões que configuram o assédio moral acontecem?
06. Você já presenciou algum caso de assédio moral? Quais os fatores que o (a) levaram a caracterizar o fato como assédio moral?
07. Quais são as formas, ao seu sentir, de prevenir e combater o assédio? Como você acredita que o servidor assediado deve proceder?
08. A partir de sua percepção, construa uma definição de assédio moral, citando seus aspectos relevantes.

#### **Primeira Sessão do Método Delphi**

Primeiramente, os servidores técnico-administrativos foram visitados nos seus respectivos setores e convidados a responder as perguntas, pessoalmente ou por via eletrônica. Enfatizamos que, nessa ocasião, não houve troca de informações ou discussão entre os servidores, nem quanto ao conteúdo da pesquisa nem quanto às respostas individuais.

As respostas foram agrupadas por aspectos de caracterização do assédio moral, enumerados a seguir:: causas do assédio moral; características do assediador; quem pode protagonizar o assédio moral; consequências do assédio moral; tempo de duração e frequência do assédio moral; ocorrência de assédio moral no ambiente de trabalho do entrevistado; formas de prevenção e combate ao assédio moral e construção de uma definição de assédio. Vale ressaltar que também foram abordados os dois elementos de discussão na fundamentação teórica: a intenção do assediador e os danos à saúde da vítima. Essa abordagem teve por propósito colher a opinião dos servidores sobre a imprescindibilidade desses pontos na caracterização do assédio moral.

### **Segunda Sessão do Método Delphi**

Num segundo momento, os servidores foram novamente visitados em seus locais de trabalho e convidados a participar novamente da entrevista. Todos aceitaram a segunda sessão do método. Uma tabela desenvolvida com base nos resultados individuais obtidos na primeira sessão do método Delphi foi entregue aos participantes da pesquisa, bem como os dados referentes ao grupo como um todo, apresentados em 9 (nove) tabelas, construídas com as respostas dos servidores atinentes às caracterizações do assédio moral.

Após a análise das respostas, foi perguntado aos participantes se eles queriam modificar suas respostas, ou seja, se havia algo a ser acrescentado ou suprimido no posicionamento anterior. Objetivava-se, com essa fase do estudo, buscar o nível de consensualidade das respostas dos servidores e a estabilidade delas nas duas sessões,

depois do contato com as respostas dos outros participantes, mesmo sem identificação.

## Resultados e Discussões

A análise da pesquisa segue em duas vertentes: os resultados contidos nas 9 tabelas construídas com as respostas dos servidores à pergunta sobre a caracterização do assédio moral na segunda sessão e, por último, a definição de assédio moral na visão dos entrevistados.

### Causas do Assédio Moral

A partir da Tabela 1, inferimos que as causas do assédio moral mais citadas pelos participantes da pesquisa foram *abuso de poder e autoritarismo*, ambas com 35% de servidores (14 dentre 40) e *falta de conhecimento e de informações sobre o assédio moral*, com 25% de respostas (10 dentre 40). Esses dados, por si sós, apontam para a necessidade de uma ampla disseminação de informações acerca do assédio no âmbito institucional.

Há uma grande diversidade de respostas e a maioria está condizente com o arcabouço teórico. Notamos ainda que foram citadas causas intrinsecamente vinculadas à organização (*falta de fiscalização da instituição*), ao assediador (*abuso de poder, sentimento de superioridade*), ao assediado (*insegurança e baixa autoestima*) e às relações entre o grupo (*falta de comunicação entre os trabalhadores*). Respeitante às características da vítima de assédio, pode-se dizer que são, na verdade, indicativas de fragilidade e vulnerabilidade. Na realidade, costumam ser alvo do assédio os trabalhadores mais dedicados ao trabalho ou os que não se curvam ao autoritarismo.

**Tabela 1 – Causas do Assédio Moral**

<b>Nº</b>	<b>Causas</b>	<b>Nº de Respostas</b>
<b>1</b>	Abuso de poder	14
<b>2</b>	Autoritarismo	14
<b>3</b>	Incapacidade de lidar com o poder	1
<b>4</b>	Transtorno de personalidade do agressor	4
<b>5</b>	Prazer mórbido de humilhar	3
<b>6</b>	Despreparo, falta de treinamento dos chefes	8
<b>7</b>	Sentimento de superioridade	6
<b>8</b>	Arrogância	3
<b>9</b>	Falta de comunicação entre os trabalhadores	2
<b>10</b>	Medo de denunciar o assediador	1
<b>11</b>	Medo de perder o emprego	1
<b>12</b>	Falta de respeito	4
<b>13</b>	Insegurança do assediador	2
<b>14</b>	Insegurança do assediado	1
<b>15</b>	Baixa autoestima da vítima	2
<b>16</b>	Problemas de relacionamento	2
<b>17</b>	Falta de conhecimento e informações sobre o assédio moral	10
<b>18</b>	Falta de conhecimento dos direitos e deveres de cada trabalhador	1
<b>19</b>	Falta de punição do agressor	7
<b>20</b>	Nervosismo	2
<b>21</b>	Problemas na cultura organizacional	4
<b>22</b>	Pressão e sobrecarga de trabalho	2
<b>23</b>	Frustrações ocorridas anteriormente	1
<b>24</b>	Prepotência	1
<b>25</b>	Falta de fiscalização da instituição	1
<b>26</b>	Desvio de função	1
<b>27</b>	Mau desempenho funcional	1
<b>28</b>	Inveja	1
<b>29</b>	Aceitação tácita da instituição de casos de assédio	1
<b>30</b>	Falta de interesse dos gestores na gestão de pessoas	1
<b>31</b>	Estímulo ao início das agressões	-
<b>32</b>	Falta de empatia	1
<b>33</b>	Permissividade	1

Acerca do item *despreparo e falta de treinamento dos chefes*, acrescentamos que isso não ocorre somente com os chefes, visto não serem eles os únicos que podem protagonizar o assédio, razão por que a preparação e o treinamento devem ser direcionados a todos os funcionários.

### **Características dos sujeitos ativo (assediador) e passivo (assediado) do assédio moral**

Conforme a Tabela 2, mais da metade dos servidores (22 respostas, correspondentes a 55% do total) entendem que *qualquer pessoa* pode ser o agressor no assédio moral. É de se notar que, para 25% dos participantes, na maioria dos casos de assédio, o agressor é o superior hierárquico. Vemos ainda que 17,5% (7 dentre 40) dos pesquisados ainda entendem que somente o superior hierárquico pode ser o agressor em eventos de assédio moral.

**Tabela 2 – Quem Pode Ser o Agressor em Eventos de Assédio Moral**

Nº	Agressor	Nº de Respostas
1	Somente o superior hierárquico	7
2	Na grande maioria o superior hierárquico	10
3	Em geral, o chefe, embora esse comportamento possa ser manifestado por pessoa de mesmo nível hierárquico	5
4	Qualquer pessoa	22

Observando a Tabela 3, entre as peculiaridades do assediador, predomina a característica *autoritário*, correspondendo a 60% do total. Vemos também uma dispersão

de respostas quanto aos outros elementos. Segundo a tabela 4, no tocante às características do assediado, 50% dos servidores apontaram as *peças inseguras e medrosas* como as mais vulneráveis ao assédio moral e outros 25% disseram que *peças frágeis e fracas* são predominantemente as vítimas do fenômeno.

Um percentual de 15% das respostas (6 dentre 40) revelou que a vítima de assédio é sempre um *subordinado ao agressor*, característica que só abrange o assédio moral vertical descendente. Apenas 12,5% dos servidores (5 dentre 40) asseguraram que qualquer pessoa pode ser a vítima no assédio.

**Tabela 3 – Características do Assediador**

Nº	Características	Nº de Respostas
1	Desrespeitador	5
2	Inseguro	2
3	Autoritário	24
4	Incapaz de lidar com o poder	5
5	Egoísta	4
6	Agressivo	4
7	Despreparado para o cargo	4
8	Sarcástico	3
9	Prepotente	4
10	Manipulador	4
11	Inteligente	4
12	Detentor de mau caráter	4
13	Arrogante	3
14	Refratário ao diálogo	1
15	Desconhecedor das características do assediador	-
16	Invejoso	1
17	Opressor	-
18	Detentor de personalidade forte	2
19	Hábil	1
20	Intolerante	1

**Tabela 4 – Características das Vítimas de Assédio Moral**

Nº	Características	Nº de Respostas
1	Muito eficientes e pouco eficientes (extremos)	3
2	Frágeis e fracas	10
3	Inseguras e medrosas	20
4	Dominadas pelo medo de perder o emprego ou de alterar o clima organizacional	1
5	Submissas	3
6	Eficientes ao extremo	-
7	Subordinada ao agressor	6
8	Vítimas de pressão permanente	3
9	Tímidas	1
10	Sem característica específica (qualquer pessoa)	5
11	Desconhecedoras das características do assediado	-
12	Não responderam	-

### Consequências do Assédio Moral

Foram constatadas diversas consequências do assédio moral nos relatos dos servidores, conforme a Tabela 5. As mais apontadas foram: *problemas psíquico-emocionais* (47,5%), *desmotivação para o trabalho* (32,5%) e *depressão* (25%); quanto às consequências para a organização, a *baixa produtividade* foi apontada por 35% dos entrevistados.

Com exceção do item 35(*ofensa à vida pessoal da vítima*), que faz parte do ato e não da implicação, todas as características citadas podem ser consequências do assédio moral. Dentre elas, as mais citadas foram: *ansiedade na vítima* (20%); *problemas de relacionamentos pessoais* (17,5%), *medo* (15%), *choro e tristeza* (15%) e *atrito nas relações laborais* (15%).

**Tabela 5 – Consequências do Assédio Moral**

<b>Nº</b>	<b>Consequências</b>	<b>Nº de Respostas</b>
<b>1</b>	Constrangimento à vítima	5
<b>2</b>	Humilhação	-
<b>3</b>	Baixa autoestima	1
<b>4</b>	Sentimento de menos-valia do assediado	4
<b>5</b>	Desmotivação para o trabalho	13
<b>6</b>	Diminuição da qualidade do trabalho	3
<b>7</b>	Baixa produtividade	14
<b>8</b>	Angústia	-
<b>9</b>	Depressão	10
<b>10</b>	Medo	6
<b>13</b>	Choro, tristeza	6
<b>14</b>	Mágoa	-
<b>15</b>	Estresse	8
<b>16</b>	Sentimento de inutilidade	-
<b>17</b>	Insatisfação das partes e/ou dos observadores	5
<b>18</b>	Atrito nas relações laborais	6
<b>19</b>	Isolamento no local de trabalho	4
<b>20</b>	Problemas de relacionamentos pessoais	7
<b>21</b>	Agressividade e revolta da vítima	3
<b>22</b>	Ansiedade da vítima	8
<b>23</b>	Apatia da vítima	1
<b>24</b>	Desemprego	1
<b>25</b>	Mudança de ambiente de trabalho	4
<b>26</b>	Problemas psíquico-emocionais	19
<b>27</b>	Problemas físicos de saúde	6
<b>28</b>	Suicídio	3
<b>29</b>	Problemas na imagem da organização	2
<b>30</b>	Frustrações e traumas	1
<b>31</b>	Fadiga no trabalho	1
<b>32</b>	Tensão no ambiente de trabalho	2
<b>33</b>	Interrupção do crescimento pessoal do assediado	-
<b>34</b>	Absenteísmo	1
<b>35</b>	Ofensa à vida pessoal da vítima	1

## Obrigatoriedade da Intenção do Assediador e dos Danos à Saúde da Vítima

Os servidores foram indagados sobre a obrigatoriedade da intenção do assediador e dos danos à saúde da vítima para a caracterização do assédio moral. Segundo a Tabela 6, a grande maioria dos servidores, 85% dos participantes (34 dentre 40), não reconhecem esses dois fatores como condições *sine qua non* a essa caracterização, embora os considerem importantes indicativos da necessidade de uma investigação mais aprofundada.

Ainda sobre a Tabela 6, e analisando os itens 5 e 6, apreendemos que 15% (6 dentre 40) dos participantes afirmaram que a intenção do assediador é condição obrigatória na caracterização do assédio e 7,5% (3 dentre 40) asseveraram que os danos à saúde da vítima são essenciais a esse propósito.

**Tabela 6 – Obrigatoriedade da Intenção do Assediador e dos Danos à Saúde da Vítima**

Nº	Obrigatoriedade	Nº de Respostas
1	Não são obrigatórios, mas são importantes	13
2	Não são obrigatórios, mas devem ser investigados	1
3	Não são obrigatórios, mas é raro encontrar assédio sem eles	2
4	Não são obrigatórios	18
5	A intenção é obrigatória, mas os danos a saúde, não.	3
6	Os dois aspectos são obrigatórios	3
7	Os fatores são consequências do assédio	-
8	Não responderam	-

## Tempo de Duração e Frequência do Assédio Moral

Como explicitado nas Tabelas 7 e 8, os servidores têm a noção de que o fenômeno é reiterado, contudo não sabem exatamente a medida dessa repetição. Percebemos também que os participantes da pesquisa têm dificuldades de estabelecer a diferença entre *tempo de duração* e *frequência*.

**Tabela 7 – Tempo de Duração do Assédio Moral**

Nº	Tempo de duração	Nº de respostas
1	Uma agressão já configura o assédio moral	5
2	Depende da vítima: uma única agressão PODE configurar o assédio moral	6
3	Não sabe qual duração, mas sabe que há a repetição	21
4	A partir da segunda vez	1
5	3 vezes	1
6	Semanas seguidas de agressões	-
7	Um mês de agressões	-
8	Durante muitos meses	5
9	Durante, no mínimo, 6 meses	-
10	Não existe duração definida	1
11	Não respondeu	-

**Tabela 8 – Frequência do Assédio Moral**

Nº	Frequência	Nº de respostas
1	Uma agressão já configura o assédio moral	7
2	Depende da vítima: um única agressão PODE configurar o assédio moral	2
3	Não sabe qual frequência, mas sabe que há a repetição	20
4	Curto intervalo de tempo entre as agressões	1
5	Uma ou duas vezes por semana	2
6	A partir da segunda vez	-
7	A partir da terceira vez.	1
8	Diariamente	4
9	Várias agressões durante a semana	-
10	Quando a vítima se sentir desconfortável	1
11	Não existe frequência definida	1
12	Não respondeu	-

Na Tabela 7, observamos que 52,5% dos servidores (21 dentre 40) asseveraram que *não sabem qual a duração do assédio, mas sabem que há a repetição*. A mencionada tabela mostra os seguintes resultados: 12,5% (5 dentre 40) dos servidores afirmaram que uma agressão já configura o assédio moral e 15% (6 dentre 40) defenderam que, dependendo da vítima, uma agressão já pode configurar o assédio.

Na Tabela 8, percebemos que 50% dos servidores (20 dentre 40) afirmaram *que não sabem com qual frequência o assédio ocorre, mas sabem que há a repetição*. Para 17,5% (7 dentre 40) dos participantes, uma só agressão já configura o assédio moral.

### **Prevenção e Combate ao Assédio Moral**

De acordo com a Tabela 9, inferimos que a difusão de informações acerca do assédio é uma das formas mais relatadas para a prevenção e o combate ao assédio, o que ficou evidenciado pelo elevado número de participantes que assinalaram as opções *informação e apoio das instâncias superiores* (32,5%) e pela resposta de mais 67,5% deles que sugeriram a realização de *campanhas contra assédio e a difusão de informação*.

**Tabela 9 – Prevenção e Combate ao Assédio Moral**

<b>Nº</b>	<b>Medidas</b>	<b>Nº de Respostas</b>
<b>1</b>	Mudança do comportamento dos agressores.	3
<b>2</b>	Programas de treinamento.	5
<b>3</b>	Difusão de informações e apoio das instâncias superiores.	13
<b>4</b>	Denúncia por parte do assediado.	4
<b>5</b>	Punição do assediador.	3
<b>6</b>	Processos judiciais.	6
<b>7</b>	Fiscalização da instituição.	-
<b>8</b>	Campanhas contra assédio e difusão de informação	27
<b>9</b>	Melhor seleção de gestores.	2
<b>10</b>	Tratamento psicológico.	3
<b>11</b>	Construção de provas da agressão pelo assediado.	4
<b>12</b>	Políticas institucionais de prevenção e combate ao assédio.	4
<b>13</b>	Participação da ouvidoria.	7
<b>14</b>	Participação e apoio do sindicato.	4
<b>15</b>	Busca da ajuda de pessoas de confiança.	4
<b>16</b>	Diálogo entre o agressor e a vítima.	9
<b>17</b>	Comprometimento com as atividades laborais.	-
<b>18</b>	Respeito mútuo.	3
<b>19</b>	Formação ética.	1
<b>20</b>	Gestão das emoções.	2
<b>21</b>	Solidariedade.	1
<b>22</b>	Remoção do trabalhador do ambiente de trabalho hostil.	3
<b>23</b>	Aproximação fraternal.	-
<b>24</b>	Cultivo do respeito pessoal e profissional	-
<b>25</b>	Respostas educadas às eventuais agressões.	-

Para 22,5% dos servidores (9 dentre 40), o diálogo é uma poderosa arma de prevenção e combate do assédio. Também merecem destaques as respostas *diálogo entre o agressor a vítima*, com 22,5% (9 dentre 40) e *participação da ouvidoria*, com 17,5% (7 dentre 40).

### **Conceito de Assédio Moral, Segundo os Participantes da Pesquisa**

Incitados a construir um conceito de assédio moral a partir de sua percepção e ainda a citar aspectos relevantes para a caracterização do fenômeno, os servidores entrevistados deixaram claro que o reconhecem como um ato abusivo, humilhante e constrangedor, cujos efeitos ameaçam a integridade física e/ou psíquica da vítima, trazendo malefícios ao ambiente de trabalho e aos trabalhadores. Para 25% dos entrevistados, o abuso de poder e o autoritarismo são as causas do assédio, dado que revela ter sido focado somente o assédio vertical descendente, o mais comum de ser encontrado.

Outros 17,5% dos servidores (7 dentre 40) mencionaram que os atos de assédio costumam ser repetitivos. A maioria dos servidores explicitaram a nocividade desses atos e ainda exemplificaram algumas consequências do fenômeno.

Dessa forma, a partir da convergência das respostas dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará, construímos um conceito de assédio moral:

*Assédio moral no ambiente de trabalho é uma violência cometida por qualquer pessoa, principalmente o superior hierárquico, que causa constrangimento e humilhação a uma pessoa, geralmente insegura e medrosa, de forma reiterada e prolongada, cujas*

*principais causas são o abuso de poder, o autoritarismo, a falta de conhecimento e informações sobre o assédio moral, tendo como principais consequências a, desmotivação para o trabalho, a baixa produtividade, a depressão e os problemas psíquico-emocionais. O combate e a prevenção ao assédio se operacionalizam mais eficazmente por meio da realização de campanhas e da difusão de informação no âmbito da instituição. Ressalte-se também que a intenção do assediador e os danos à saúde da vítima não são condições imprescindíveis à caracterização do fenômeno.*

Os servidores revelaram possuir conhecimento sólido acerca do assédio moral, principalmente no que concerne à realização e à repetição do ato abusivo, às características do agressor, à identificação do potencial assediador, às causas, consequências e formas de prevenção e combate, bem como à obrigatoriedade da existência da intenção do assediador e dos danos à saúde da vítima para a caracterização do fenômeno. No entanto, existem falhas na percepção dos servidores com relação às características da vítima e quanto à diferenciação entre tempo de duração e frequência do assédio.

## **Conclusões**

O assédio moral é fenômeno caracterizado por atitudes constrangedoras, hostis, continuamente empreendidas com o objetivo de agredir a dignidade psíquica do indivíduo, degradando o ambiente de trabalho. A partir de uma comparação da fundamentação teórica com a pesquisa qualitativa levada a efeito por meio do método Delphi, foi construído um conceito fundamentado na convergência das respostas dos servidores. Concluímos que

os servidores da UFC possuem um consistente conhecimento sobre o assédio moral como ato abusivo e constrangedor, englobando itens como causas, consequências, prevenção e combate, conquanto ainda prescindam de mais esclarecimentos, sobretudo nos pontos *duração* e *frequência* do assédio e características da vítima.

A intencionalidade do agressor e a necessidade de danos à saúde da vítima são amplamente discutidos e vistos de formas distintas pelos estudiosos. Acreditamos que esses dois aspectos podem ser analisados como uma classificação e não como elemento constitutivo do assédio. Nesse diapasão, foi proposta uma classificação própria que considera cada um desses fatores peculiarmente. Essa categorização sistematiza a opinião dos estudiosos, antes restrita a uma classificação que considerava tão só os agentes do assédio e suas posições na organização.

Quanto à prevenção e combate ao assédio moral, entendemos que, para minimizar ou, quiçá, eliminar o problema no âmbito da UFC, algumas formas de prevenção e combate sugeridas pelos participantes são reconhecidamente importantes: campanhas contra o assédio e difusão de informações acerca do assunto. Sugerimos ainda que a UFC promova eventos com esse foco e confeccione cartilhas com teor elucidativo, de modo a difundir em toda a comunidade as características do assédio e as formas de resguardar-se dele, com linguagem clara e precisa. Além disso, despontam como armas contra o assédio a execução de programas de treinamento pela própria instituição; a abertura de canal de comunicação, de acesso fácil e efetivo, por exemplo, uma página eletrônica, a ser disponibilizada no site da Superintendência de Recursos Humanos, para denúncias e informações.

Considerando os objetivos desta pesquisa, satisfatoriamente atingidos, ressaltamos ter sido possível ratificar a premissa inicial de que o assédio moral é danoso à saúde física e psíquica dos trabalhadores, razão por que deve ser combatido e prevenido com eficiência. Tornam-se, pois, imprescindíveis mais estudos empíricos que possam favorecer a interdiscursividade acerca desse fenômeno.

### Referências Bibliográficas

AGUIAR, A. L. S. *Assédio moral: o direito à indenização pelos maus-tratos sofridos no ambiente do trabalho*. São Paulo: LTR, 2008.

ALKIMIN, M. A. *Assédio moral na relação de emprego*. Curitiba: Juruá, 2005.

ALEXANDRE, J. W. C. *Uma investigação das práticas da gestão da qualidade total no setor manufatureiro do estado do Ceará*. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, 1999.

BARRETO, M. M. S. *Uma jornada de humilhações*. Dissertação (Mestrado) e Psicologia social, PUC, São Paulo, 2000.

\_\_\_\_\_. *Violência, saúde, trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDVC Editora da PUC – São Paulo, 2000.

BATALHA, L. R. *Assédio moral em face do servidor público*. Disponível em: <http://www.direitonet.com.br/textos/x/16/95/1695/> Acesso em: 20 ago. 2010.

BRADASCHIA, C. A. *Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção*. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. São Paulo: EAESP – Fundação Getúlio Vargas, 2007.

CARVALHO, N. G. *Assédio moral na relação de trabalho*. São Paulo: Editora Rideel, 2009.

CORREA, A. M.; CARRIERI, A. *Assédio Moral no Ambiente de Trabalho: Uma Possibilidade de (Re)Leitura das Relações de Poder*. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração. Brasília: ENANPAD, 2005.

FERREIRA, J. B. *Trabalho, sofrimento e patologias sociais: estudo com trabalhadores bancários e anistiados políticos de uma empresa pública*. Dissertação de mestrado em psicologia UNB. Brasília-DF, 2007.

FREITAS, M. E. *Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações*. RAE, São Paulo, vol. 41, n. 2, p.8-19, abr/jun 2001.

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

HELOANI, J. R. M. *Assédio moral: a dignidade violada*. Aletheia, n.22, p.101-108, jul./dez. 2004.

HIRIGOYEN, M. *Assédio moral: a violência perversa do cotidiano*. 2. ed. São Paulo: Bertrand do Brasil, 2002a.

\_\_\_\_\_. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. São Paulo: Bertrand do Brasil, 2002b.

LEYMANN, H. *The mobbing encyclopaedia*. Website:< <http://www.leymann.se/English/61100E.HTM>> Acesso em: 19 ago. 2010.

\_\_\_\_\_. *Contenido y Desarrollo del Acoso Grupal/moral ("Mobbing") en el Trabajo*. Tradução de Francisco Fuertes. European Journal of Work and Organizational Psychology. Philadelphia, USA, Psychology Press, 1996, 5(2), p.165-184.

MACIEL, R. H.; MEDEIROS, S. R., NEVES, L. S. *Assédio moral no trabalho: impactos sobre a saúde dos bancários e sua relação com gênero e raça*. Relatório de Pesquisa, Sindicato dos Bancários de Pernambuco/CONTRAF, 2006.

- MARTINS, W. *O Papel da Cultura Organizacional “Milícia de Bravos” na Ocorrência do Assédio Moral: um estudo na Polícia Militar da Bahia*. Dissertação (mestrado em administração de empresas). Universidade Federal da Bahia, 2006.
- MIRABETE, J. F. *Manual de direito penal*. Parte Geral. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002
- NASCIMENTO, S. A. C. M. *Assédio moral no ambiente do trabalho*. *Revista LTr*, São Paulo, n. 68, n. 8, ago. 2004.
- \_\_\_\_\_. *O assédio moral no ambiente do trabalho*. 2008. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=5433>> Acesso em: jul. 2011.
- PELI, P.; TEIXEIRA, P. *Assédio moral: uma responsabilidade corporativa*. São Paulo: Ícone, 2006.
- SCHMIDT, D. R. C., DANTAS, R. A. S. *Qualidade de vida no trabalho de profissionais de enfermagem, atuantes em unidades do bloco cirúrgico, sob a ótica da satisfação*. 2006- Disponível em: [www.rbp@abpbrsil.org.br](http://www.rbp@abpbrsil.org.br). Acesso em: ago. 2011
- WALLACE, J. E. Organizational and professional commitment in professional and non professional organizations. *Administrative Science, Quarterly*, vol. 40, n. 2, 1995.
- WRIGHT, J.T.C. e GIOVINAZZO, R.A. *Delphi: uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo*. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 12, 2º trim./2000.
- ZIMMERMANN, S. M.; RODRIGUES, T. C. D.; LIMA, W. C. M. de. *Assédio moral*, 2004. Disponível em: <<http://www.tribunalpopular.hpg.ig.com.br/drt.html>>. Acesso em: agosto de 2011.