



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA
EDUCAÇÃO SUPERIOR

CRISTHIANE SANTANA DE SOUZA

ASSÉDIO MORAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DOS
PROFISSIONAIS TÉCNICOS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (PTES) DA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO (UNEMAT)

FORTALEZA

2021

CRISTHIANE SANTANA DE SOUZA

**ASSÉDIO MORAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DOS
PROFISSIONAIS TÉCNICOS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (PTES) DA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO (UNEMAT)**

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestra em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Área de Concentração: Políticas Públicas da Educação Superior.

Orientador: Prof. Dr. João Welliandre Carneiro Alexandre.

FORTALEZA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pela autora

S1a SOUZA, Cristhiane Santana de.

Assédio moral em instituições de ensino superior: o caso dos Profissionais Técnicos da Educação Superior (PTES) da Universidade do Estado de Mato Grosso (Unemat) / Cristhiane Santana de Souza. – 2021.

124 f.: il. color.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza, 2021.

Orientação: Prof. Dr. João Welliandre Carneiro Alexandre.

1. Assédio Moral. 2. Instituição de Ensino Superior. 3. Qualidade de Vida no Trabalho. 4. Unemat. I. Título

CDD 378

CRISTHIANE SANTANA DE SOUZA

**ASSÉDIO MORAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DOS
PROFISSIONAIS TÉCNICOS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (PTES) DA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO (UNEMAT)**

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestra em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Área de Concentração: Políticas Públicas da Educação Superior.

Aprovada em: 19/03/2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. **João Welliandre Carneiro Alexandre** (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. **Sueli Maria de Araújo Cavalcante**
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. **Juliana Vitória Vieira Mattiello da Silva**
Universidade do Estado de Mato Grosso (Unemat)

Dedico esta Dissertação à **Ivanete Ribeiro do Nascimento**, fonte de inspiração e amor eterno.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me proporcionado vida, saúde e determinação ao longo desta caminhada.

Aos meus pais, e irmã por acreditarem em mim, pelo cuidado e por sempre me incentivarem a estudar, e, acima de tudo, o zelo na formação do meu caráter.

À Nete e ao Look, pelo amor, carinho, cuidado e pela compreensão nos momentos de ausência.

Ao meu orientador, Prof. Dr. João Welliandre Carneiro Alexandre, que, com paciência não desistiu de mim e com muita dedicação, conduziu a orientação deste trabalho.

Aos Professores membros da banca que prontamente aceitaram fazer parte deste projeto.

Aos amigos do Mestrado POLEDUC, pela troca de experiências ao longo dos créditos realizados em Cáceres-MT. Aprendi muito com cada um de vocês.

Aos amigos intitulados “*farofeiros*” que sempre me apoiaram no momento de incertezas de continuidade da realização deste mestrado.

Aos demais amigos pelo aprendizado diário e eficaz.

Aos professores do POLEDUC, que oportunizaram dias de aprendizado e vivência acadêmica.

À Fernanda Alves Araújo, servidora técnica do POLEDUC/UFC, pelas orientações administrativas.

À Universidade do Estado de Mato Grosso (Unemat) pelo investimento intelectual.

À Universidade Federal do Ceará (UFC) pela parceria com a Unemat que proporcionou a qualificação dos Profissionais Técnicos da Educação Superior (PTES).

Aos servidores da Unemat, que aceitaram participar da pesquisa.

A todos, os meus agradecimentos.

EPÍGRAFE

“Não há nada que dominemos inteiramente a
não ser os nossos pensamentos”.

(RENÉ DESCARTES).

RESUMO

Este trabalho trata-se de um estudo sobre o assédio moral em instituições do ensino superior, o qual tem se tornado tema de discussões cada vez mais relevantes, além de ser compreendido como um dos fenômenos que mais predominam nas organizações educacionais, devido às suas consequências na vida pessoal e profissional do trabalhador. O assédio moral trata-se de um fenômeno amplo e complexo, com impactos de graus variados de acordo com cada situação, gerando inúmeras consequências, como por exemplo, prejuízos à saúde da vítima, evidenciando, sua abrangência muito além da relação entre assediador e assediado, podendo tomar maiores dimensões afetando, tanto a organização, quanto a sociedade como um todo, reverberando, com efeito, na qualidade de vida do trabalho. Nesse sentido, esta pesquisa tem, como objetivo, investigar a percepção de entendimento dos Profissionais Técnicos da Educação Superior (PTES), da Universidade do Estado de Mato Grosso “*Professor Carlos Alberto Reyes Maldonado*” (Unemat) a respeito do assédio moral. Na fundamentação teórica sobre o assédio moral, são analisadas suas origens e conceitos; características, linhas de assédio e consequências dessas práticas. Trata-se, pois, de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e de estudo de caso, utilizando o Método de *Delphi* à análise, a partir de um estudo que tem, como universo amostral, 281 colaboradores da Unemat, utilizando uma amostra intencional não probabilística composta por 39 colaboradores, a partir da aplicação de um questionário aberto enviado por *e-mail*. Os resultados da pesquisa apontam que há um consenso em relação à percepção do conceito de assédio moral no ambiente de trabalho, mas que há um equívoco no que se refere à percepção quanto ao tempo de duração e frequência, assim como a recorrência nos atos de assédio. Diante dessa verificação, propomos mecanismos de combate e prevenção às práticas de assédio moral no âmbito do trabalho público estadual.

Palavras-chave: assédio moral; instituição de ensino superior; qualidade de vida no trabalho; Unemat.

ABSTRACT

This work is a study on bullying in higher education institutions, which has become an increasingly relevant subject of discussion as one of the predominant phenomena in educational organizations due to its consequences on the personal and professional life of the worker. It is a broad and complex phenomenon, with impacts of varying degrees according to each situation, generating numerous consequences, such as damage to the victim's health, evidencing its scope far beyond the relationship between harasser and harassed, and may take on greater dimensions affecting both the organization and society as a whole, which reverberates in the quality of life at work. In this sense, this research aims to investigate the degree of understanding of the Technical Professionals of Higher Education (PTES) of the University of the State of Mato Grosso (Unemat) regarding moral harassment. In the theoretical basis on moral harassment its origins and concepts are analyzed; characteristics, lines of harassment and consequences of practices. It is a descriptive research, with a qualitative and case study approach, using the *Delphi* Method for the analysis, from a study that has, as sample universe, 281 collaborators from Unemat, using an intentional non-probabilistic sample composed of 39 collaborators, from the application of an open questionnaire sent by e-mail. The results of the research indicate that there is a consensus regarding the perception of the concept of moral harassment in the work environment, but that there is a misunderstanding regarding the perception as to duration and frequency, as well as the recurrence in acts of harassment. In the face of this verification, we propose mechanisms to combat and prevent moral harassment practices in the state public sector.

Keywords: moral harassment; institution of higher education; quality of life at work; Unemat.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Passos da metodologia de <i>Delphi</i> via correio eletrônico	54
Gráfico 1 – Participantes da pesquisa.....	58
Gráfico 2 – Número de participantes considerando dados pessoais.....	62
Gráfico 3 – Número de participantes considerando dados profissionais.....	63
Quadro 1 – Definições evolutivas de qualidade de vida no trabalho	22
Quadro 2 – Os principais conceitos de assédio moral	28
Quadro 3 – Principais causas de práticas do assédio moral	32
Quadro 4 – Principais características.....	38
Quadro 5 – Linhas do assédio moral	39
Quadro 6 – Consequências	43
Quadro 7 – Métodos de prevenção do assédio moral	45
Quadro 8 – Etapas da pesquisa.....	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Causas do assédio moral.....	72
Tabela 2 – Quem pode ser o agressor no assédio moral.....	74
Tabela 3 – Características do assediador.....	75
Tabela 4 – Consequências do assédio moral.....	77
Tabela 5 – Obrigatoriedade da intenção do assediador e dos danos à saúde da vítima.....	78
Tabela 6 – Tempo de duração do assédio moral.....	79
Tabela 7 – Frequência do assédio moral.....	81
Tabela 8 – Prevenção e combate ao assédio moral.....	82
Tabela 9 – Procedimento a ser feito pelo assediado após o assédio.....	83
Tabela 10 – Fatores que indicam a ocorrência do assédio moral.....	84
Tabela 11 – Percepção da existência de cultura que favorece o assédio moral.....	85
Tabela 12 – Conceito de assédio moral.....	86
Tabela 13 – Fatores que indicam a ocorrência do assédio moral.....	117

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AC	Administração Central
ASFAP	Assessoria de Gestão de Acompanhamento a Fundações de Apoio
ASMC	Assessoria de Gestão de Monitoramento de Contas
ASREI	Assessoria de Gestão de Representação Interinstitucional
ASSECOM	Assessoria de Gestão de Comunicação
ASSEJUR	Assessoria Especial Jurídica
ASSEX	Assessoria de Gestão de Assuntos Externos
ASSFOC	Assessoria Especial Financeira, Orçamentária e Contábil
ASSIM	Assessoria de Gestão de Assuntos Internos
ASSOC	Assessoria Especial de Normas dos Órgãos Colegiados
ATG	Assistente Técnico I de Gabinete
ATG	Assistente Técnico II de Gabinete
ATM	Assistente Técnico II – Motorista da Reitoria
CONCUR	Conselho Curador
CONEPE	Conselhos de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUNI	Conselho Universitário
CONTROLE	Diretoria Administrativa Setorial de Controle Interno
Gabinete	Gabinete da Reitoria
IES	Instituição de Ensino Superior
LICITAÇÃO	Assessoria Especial de Aquisições
MT	Mato Grosso
OAEC	Órgãos da Administração Executiva Central
OAR	Órgãos da Administração Regional
OUVIDORIA	Assessoria de Gestão de Ouvidoria
PGF	Pró-Reitoria de Gestão Financeira
PRAD	Pró-Reitoria de Administração
PRAE	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
PROEC	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
PROEG	Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
PRPPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PRPTI	Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação

PTES	Profissionais Técnicos da Educação Superior
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SIM	Supervisão de Imprensa
SPG	Supervisão de Publicações e Serviços Gráficos
SPRO	Supervisão de Gestão de Processos
Unemat	Universidade do Estado de Mato Grosso

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 CONCEITUANDO O BEM ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO	20
2.1 Qualidade de vida no trabalho	20
2.2 Definições evolutivas da qualidade de vida no trabalho	21
3 HISTORICIDADE E CONCEITUAÇÃO DAS PRÁTICAS DE ASSÉDIO MORAL NO SETOR PÚBLICO	25
3.1 Origens e conceitos do assédio moral	25
3.2 Causas do assédio moral.....	28
3.2.1 <i>Classificação quanto à intenção do agente</i>	31
3.3 Assédio moral: características e linhas de assédio	32
3.4 Consequências das práticas do assédio moral	40
3.4.1 <i>Classificação quanto aos danos à saúde da vítima</i>	41
3.6 Assédio moral no setor público	46
4 METODOLOGIA E DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	49
4.1 Natureza da pesquisa	49
4.2 O conceito do Método de <i>Delphi</i>	53
4.3 Apresentação da instituição e dos participantes da pesquisa.....	56
4.3.1 <i>Caracterização do locus da pesquisa</i>	56
4.4 Instrumentos e operacionalização de coleta de dados	58
4.4.1 <i>Primeira sessão do Método de Delphi</i>	59
4.4.2 <i>Segunda sessão do Método de Delphi</i>	60
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	62
5.1 Perfil dos participantes da pesquisa.....	62
5.2 Descrição dos relatos da pesquisa	64
5.2.1 <i>Primeiro relato</i>	64
5.2.2 <i>Segundo relato</i>	68
5.3 Análise e discussões do método de <i>Delphi</i>	71
5.3.1 <i>Causas do assédio moral</i>	72
5.3.2 <i>Características do assediador</i>	74
5.3.3 <i>Consequências do assédio moral</i>	76
5.3.4 <i>Obrigatoriedade da intenção do assediador e dos danos à saúde da vítima</i>	78

<i>5.3.5 Tempo de duração e frequência do assédio moral</i>	79
<i>5.3.6 Prevenção e combate ao assédio moral</i>	81
<i>5.3.7 Fatores que indicam a ocorrência do assédio moral</i>	84
<i>5.3.8 Percepção e existência de cultura que favorece o assédio moral</i>	85
<i>5.3.9 Conceito de assédio moral segundo os participantes da pesquisa</i>	85
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLT)	99
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS	101
APÊNDICE C – TABULAÇÃO DOS RESULTADOS DA PRIMEIRA SESSÃO	103
APÊNDICE D – PRIMEIRA SESSÃO DO MÉTODO DE <i>DELPHI</i> - POSIÇÃO DAS RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS NO GRUPO	109
APÊNDICE E – TABULAÇÃO DOS RESULTADOS DA SEGUNDA SESSÃO	112
APÊNDICE F – SEGUNDA SESSÃO DO MÉTODO DE <i>DELPHI</i> - POSIÇÃO DAS RESPOSTAS DOS PESQUISADOS NO GRUPO	118

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, o trabalho tem se tornado uma importante vertente de estruturação e organização das sociedades. Segundo Borges e Yamamoto (2014) o trabalho é uma interface pela qual os homens constroem, tanto seu ambiente, quanto a si próprio.

Na contemporaneidade, com o advento das tecnologias, do crescente e acelerado avanço do capitalismo, em especial, a partir do século XXI, ao passo em que as organizações se consolidam, ocorrem processos distintos dentro dos espaços de trabalho, sejam eles privados e/ou públicos.

A forma de trabalho que é imposta por essas questões resulta em adaptações e melhorias do desempenho, oriundo das formas de relações sociais, e, mais que isso, o desgaste do ambiente e das condições de vida no trabalho. Um desses fenômenos é o assédio moral, que pode ser praticado tendo em vista fatores relativos às origens das causas por parte do assediador, das características e linhas de assédio e das consequências advindas dessa prática.

Podemos destacar, ainda, a reestruturação do modo de produção contemporâneo, fator expressivo que ocasiona em mudanças significativas nas organizações sociais de trabalho. Desse modo, o objeto deste estudo é compreender o assédio moral no âmbito do trabalho em uma unidade estadual.

Nessa perspectiva, discutir a respeito do fenômeno do assédio moral, no ambiente de trabalho, envolve uma abordagem complexa e um tanto desafiadora, pois implica no reconhecimento de um tipo de violência. O termo violência tem sua prática atravessada por diversos fenômenos como força, coação, constrangimento físico, e, em suma, moral, entre outros (NASCIMENTO, 2009; 2011).

Rodrigues e Freitas (2014) afirmam que o assédio moral se trata de um fenômeno amplo e complexo, com impactos de graus variados de acordo com cada situação, gerando inúmeras consequências, de ordens física e psicológica, evidenciando sua abrangência muito além da relação entre assediador e assediado, podendo tomar maiores dimensões afetando, tanto a organização, quanto a sociedade como um todo.

Tolfo (2011) afirma que o assédio moral, no contexto de trabalho, é tão antigo tal qual o próprio âmbito do trabalho, mas, somente no final do século XIX veio a ser reconhecido como um fenômeno de capacidade destruidora do âmbito das relações de trabalho. Já Sirota (2008) esclarece que as práticas do assédio moral, no âmbito educacional,

podem ser definidas como traços perversos habituais em determinados ambientes, podendo ser fortalecidas pela cultura da instituição, constituindo uma fonte de violência induzida.

Nesse sentido, Hirigoyen (2006) pondera que o assédio moral é caracterizado como toda e qualquer conduta abusiva manifestada, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o âmbito de seu trabalho. Pesquisas sobre a prática do assédio moral são essenciais para que seja possível identificar essa prática hostil e antiética e, com isso, implantar as possíveis formas de prevenção e/ou correção do ato.

Nessa linha, Damasceno (2012) investiga a percepção dos servidores públicos técnico-administrativos no tocante ao conceito de assédio moral no ambiente organizacional da Universidade Federal do Ceará (UFC), e, a partir das respostas dos pesquisados, identifica os fatores que levam a percepção do assédio; apresenta uma classificação de assédio moral que leva em consideração a intenção do assediador e os danos à saúde da vítima; organiza um conceito de assédio moral a partir da percepção dos servidores; e, por fim, propõe melhorias no ambiente de trabalho, com ênfase no assédio moral à UFC.

Desse modo, alçamos um olhar investigativo sobre o assédio moral no âmbito da Universidade do Estado do Mato Grosso “*Professor Carlos Alberto Reyes Maldonado*” (Unemat), que possui treze (13) câmpus universitários; conta com hum mil, quinhentos e dezoito (1.518) docentes, setecentos e quarenta e quatro (744) Profissionais Técnicos da Educação Superior (PTES) e oferta, semestralmente, um total de cinco mil, trezentos e quarenta (5.340) vagas nos cursos de graduação. Com a estrutura multicâmpus, tem atuação em todo o estado de Mato Grosso e possui uma administração executiva central denominada de Sede Administrativa que concentra as demandas regionais (UNEMAT, 2019).

Em princípio, a justificativa à realização deste trabalho consistia na falta de pesquisa no âmbito da Unemat, bem como de regulamentações que pautassem por essa premissa de combate ao assédio moral nas organizações públicas. Com isso, direcionamos os pensamentos, discussões e análises à percepção dos profissionais técnicos da Unemat no que tange à temática do assédio moral.

Justificamos, pois, a relevância de se estudar o assédio moral no setor público, uma vez que as relações contemporâneas, permeadas por particularidades entre contextos sociais, políticos e ideológicos diversos, suscitam compreensões acerca dos fenômenos sociais que se relacionam com o modo como os indivíduos se mostram diante uma sociedade politicamente organizada no atendimento ao público.

Este trabalho proporciona contribuições teóricas e práticas. As contribuições teóricas consistem na compreensão do conceito de assédio moral nas IES. Já as contribuições práticas baseiam-se no entendimento da percepção que os colaboradores demonstraram na aplicação da pesquisa com vistas a alcançar as respostas aos objetivos propostos, a fim de que a Universidade, através da gestão, invista na prevenção e no combate ao assédio moral por meio de políticas que beneficiem a qualidade de vida dos seus colaboradores.

Por fazermos essa relação no âmbito do serviço público, acionamos uma questão pertinente que emerge no limiar dos processos organizacionais. Desse modo, trazemos as discussões a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), uma vez que esse campo teórico se relaciona com o que propomos à discussão sobre as práticas de assédio moral no âmbito da universidade.

Desse modo, compreendemos que a QVT provoca melhorias quanto à satisfação entre os membros do trabalho, uma vez que influi, de maneira positiva, na ocorrência de conflitos relativos, principalmente, à saúde do trabalhador, pois ao desencadear esses processos de melhorias no ambiente de trabalho, com um planejamento de uma melhor QVT, conseqüentemente, a diminuição de atos de assédio, assim como de assediadores também diminuam (ROSA; PILLATI, 2007).

A literatura que permeia os assuntos concernentes à QVT afirma que há uma linha tênue entre os objetivos que a constituem, pois está relacionada com uma maneira direta de melhorar a produtividade e a melhora das condições de satisfação com o trabalho, porém a satisfação e a produtividade do trabalhador não seguem necessariamente trajetórias paralelas (ROSA; PILLATI, 2007).

A QVT no âmbito do setor público torna-se uma necessidade, tomando como base os preceitos teóricos que confirmam a eficiência e eficácia da QVT, ao desenvolvimento de um ambiente mais prazeroso e produtivo, pois as relações que se estabelecem no setor público dizem respeito, em suma, pela relação entre indivíduos constituídos em grupos sociais distintos que, por intermédio de políticas macro que engendram o setor educacional superior, por exemplo, devem se complementar no sentido de oferecer pluralidades entre os aspectos sociais, políticos e culturais do espaço universitário.

Com base no contexto apresentado, esta dissertação é norteada pela seguinte questão: Qual a percepção dos PTES sobre assédio moral na Universidade do Estado de Mato Grosso? Com a proposta de responder essa pergunta o objetivo geral desta pesquisa é investigar a percepção do entendimento dos profissionais técnico-administrativos da Universidade do Estado de Mato Grosso a respeito do Assédio Moral.

A presente dissertação tem como objetivos específicos: identificar os fatores institucionais que podem influenciar na ocorrência de práticas de assédio moral, na percepção dos profissionais técnico-administrativos; e conceituar o assédio moral a partir da percepção dos PTES.

Esperamos que esta pesquisa contribua para que o PTES tome conhecimento da existência do Assédio Moral, as maneiras pelas quais possa identificá-lo, e quais as ações devem ser tomadas, bem como aos seus gestores, um olhar mais amplo e esclarecedor do papel da Universidade na prevenção e no combate ao assédio moral com vistas à construção de novas e melhores relações. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, e estudo de caso, utilizando o Método de *Delphi* (LINSTONE; TUROFF, 2002).

A estrutura da dissertação está definida da seguinte forma: O primeiro capítulo faz uma breve introdução sobre o Assédio Moral; o segundo capítulo se discute a respeito da QVT e suas interrelações com o serviço público, estabelecendo relações com as questões concernentes ao locus de pesquisa; o terceiro capítulo apresenta as discussões a respeito do Assédio Moral, em sua historicidade e conceituação, origens, bem como tece reflexões sobre as causas, características e consequências dessa prática no setor público; o quarto capítulo se ocupa pelos caminhos metodológicos adotados à realização da pesquisa; e o quinto capítulo apresenta, de fato, a análise e interpretação de dados coletadas à realização da pesquisa. E, por fim, as considerações finais e referências.

2 CONCEITUANDO O BEM ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO

Neste capítulo, discorreremos acerca da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), estabelecendo relações com o serviço público, bem como discutimos a relevância desse aspecto à Unemat.

Além disso, buscamos autores que dissertam a respeito dessa vertente para que possamos entender as relações que se consolidam nos próximos capítulos desta dissertação, engendrando o conhecimento acerca das práticas do assédio moral nas instituições públicas.

Mais que isso, analisamos, contudo, no sentido de corroborar nas proposituras que elencamos ao final deste trabalho, uma vez que se estabelecem proposituras de prevenção e combate ao assédio moral a partir da compreensão da importância da QVT.

2.1 Qualidade de vida no trabalho

As organizações têm investido em estudos que tratam do entendimento de conceitos e práticas direcionadas à satisfação do trabalhador, que pode gerar maior produtividade e a melhoria da QVT. A concepção sobre a QVT já nos acompanha desde as décadas de 1960 e 1970, com uma visão significativa no processo que as organizações tomam decisões envolvendo o seu pessoal de trabalho, relevando o potencial criativo dos colaboradores. Essa característica está focada na melhoria da produtividade e da melhor eficiência do todo, prevendo a gratificação e a auto realização do pessoal (VIEIRA, 1996).

Diante disso, Borges, Valle e Fabrício (2015) afirmam que a QVT está agregada a diversos fatores tais como a satisfação pessoal, proporcionando um ambiente mais saudável e harmonioso no local de trabalho, juntamente com a motivação, a liderança, o melhor desempenho e as condições de trabalho, a fim de buscar uma melhor atuação nas atividades exercidas pelo trabalhador, sendo um fator essencial a iniciativa de tentar minimizar, muitas vezes, os conflitos existentes.

A partir dos conceitos explanados acima, a QVT no setor público vem sendo comprometida pelo assédio moral, pois é um dos ambientes de trabalho onde o mesmo (assédio moral) mais se prolifera. Ou seja, é o ambiente, senão o mais propenso para que se inicie e se manifeste o Assédio Moral.

Limongi-França (2004) argumenta que a QVT é tão abrangente quanto a dimensão do ser humano, pois, uma vez atendidas, suas necessidades individuais gera-se uma sensação de bem-estar, também chamada de Qualidade de Vida. O ser humano é considerado

multidimensional devido ao fato de sua existência se dar nas dimensões mental, social, física, emocional e espiritual. Nesse sentido, a qualidade de vida é definida como sendo de caráter multifacial.

Minayo e Souza (2000) relatam que podemos definir se uma qualidade de vida é boa ou excelente baseado nas potencialidades externadas, tais como viver, sentir, amar, trabalhar, fazer ciências ou artes, uma vez que é a qualidade de vida que nos dá o mínimo de condições para exercer/vivenciar tais potencialidades. É pautado nessa perspectiva, que podemos verificar, analisar e discutir, em se tratando do serviço público de uma Instituição de Ensino Superior (IES), no caso aqui a Unemat, a relação da qualidade de vida no trabalho com as relações pessoais dos servidores no trabalho.

Segundo Limongi-França (2004), a qualidade de vida interfere consideravelmente no âmbito organizacional, pois esta pode influenciar em fatores de considerada relevância, como a competitividade, o espaço no mercado e a produtividade. A autora considera, ainda, a QVT como um conceito interdisciplinar, pois abrange várias áreas, como a medicina, a enfermagem, a fisioterapia, a administração e a psicologia, ou seja, tratando-se de um processo que é presente e verificado em vários âmbitos que regem a sociedade, desde a educação, à saúde, ao transporte, ao lazer etc.

Fernandes (1996) e Rodrigues (1999) afirmam que a compreensão da QVT, bem como a qualificação, sofre evolução no decorrer dos anos, se modificando ao longo do tempo. Apresentamos agora, na seção 2.2, algumas definições evolutivas da QVT, discutindo-as para que se possa compreender a relevância desse aspecto no âmbito do serviço público.

2.2 Definições evolutivas da qualidade de vida no trabalho

Conforme pode ser visto em Damasceno (2012), o Quadro 1 apresenta diferentes conceitos de QVT, dentro uma abordagem evolutiva nos anos.

Quadro 1 – Definições evolutivas de qualidade de vida no trabalho

PERÍODO	FOCO PRINCIPAL	DEFINIÇÃO
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como uma reação individual ao trabalho ou às consequências pessoais de experiência do trabalho.
1969/1975	Abordagem	A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação.
1975/1980	Movimento	A QVT como movimento visa à utilização dos termos “gerenciamento participativo” e “democracia industrial” com bastante frequência, invocadores como ideais do movimento.
1979/1983	Tudo	A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão futura	Nada	A globalização da definição trará como consequência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT, e para estes QVT nada representará.

Fonte: (NADLER; LAWLER, 1983).

Ao longo dos anos, desde 1959, a definição de QVT tem variado e estabelecendo, em cada época, seu foco principal. Conforme apresentado pelo Quadro 1, as primeiras definições tinham a ver com as reações individuais no âmbito do trabalho cujo o foco era variável de acordo com a situação.

Conforme o tempo, as discussões mudaram e começaram a ter outro caráter. O olhar estava centrado, pois, no indivíduo e, a partir daí, nos resultados organizacionais. Todavia, esses dois aspectos estavam intrinsicamente ligados e o foco estava relacionado à abordagem. Ao longo do tempo esses preceitos continuaram mudando.

A QVT foi evoluindo desde ao desenvolvimento, no ambiente de trabalho, relativo à execução de produtividade e satisfação, até mesmo, por exemplo, à adesão de novos termos e novos vieses, sobretudo ao que se refere ao gerenciamento participativo no trabalho com questões de inovação e ideia de movimento. O foco, nesses processos variam de acordo com método e movimento, conforme a evolução das definições.

Englobando as definições apresentadas, contemporaneamente, ela é vista como algo global e uma forma possível de enfrentar problemas relativos à qualidade e à produtividade no trabalho. Além disso, em contraponto, pensamentos de que a QVT é uma vertente em constante mudança que está intimamente ligada ao desenvolvimento do trabalho, as definições posteriores são de que ela nada pode representar no âmbito do trabalho.

Porém, pensamos nessas questões quando discutimos a QVT no setor público, em como ela deve ser pensada e repensada às futuras gerações de trabalhadores permeados pela contemporaneidade da globalização e do avanço tecnológico. Ademais, na atualidade tudo se leva em consideração quando o foco é a QVT, e, ao mesmo tempo, com a instabilidade dos modos de trabalho, nada se é considerado. Pensemos, pois, em uma definição próxima e não tardia de um aspecto tão fundamental no desenvolvimento do trabalho.

Ainda dentro desse tema, de acordo com Limongi-França (2004):

Qualidade de vida no trabalho é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida do trabalho, que inclui aspectos de bem-estar, garantia da saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal. A origem do conceito está ligada às condições humanas e a ética do trabalho, que compreende desde exposição a riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relação entre trabalho contratado e a retribuição a esse esforço – com suas implicações éticas e ideológicas – até a dinâmica do uso do poder formal e informal; enfim, inclui o próprio significado do trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 156).

Segundo essa definição, não obstante das que foram apresentadas durante o tempo, no Quadro 1, temos que a QVT abarca desde preceitos que envolvam o ambiente de trabalho, até mesmo nos sentimentos de bem-estar dos sujeitos em relação ao pessoal. Está relacionada, ainda, com questões de ética no trabalho, uma vez que o rendimento pessoal, bem como do setor de trabalho devem ser pensados em relação à força do sujeito que exerce sua função.

Consequentemente, este sujeito tem uma saúde mental e física que deve ser zelada e não violada, pois as condições às quais as pessoas são submetidas no trabalho, impactam negativa e positivamente nos resultados do trabalho, seja no setor público, seja no setor privado.

2.3 Qualidade de vida no setor público

Neste estudo, abordamos os sentimentos de equilíbrio entre o bem-estar nos/dos profissionais no âmbito do trabalho, assim como a satisfação dos demais membros da instituição pública, uma vez que, por exemplo, as missões da instituição e os objetivos para com a sociedade universitária/comunidade acadêmica, – interna e externa à instituição –, ganhem importância na ordem do dia no que se refere à QVT no setor público.

Pensemos, pois, em questões que deem conta da remoção dos problemas causadores de uma má qualidade de vida no exercício do trabalho nos variados contextos de produção, em suma, no setor público primando pelos quesitos de condições, organização e

relações profissionais no trabalho. Por assim dizer, a QVT é um preceito que deve ser colocado em pauta e por todos os partícipes da organização pública, não somente pelos chefes-imediatos, por exemplo, mas como também, pelos demais chefes e funcionários vinculados a cada setor público (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Assim como no setor privado, no setor público deve haver uma busca permanente entre a harmonia e o bem-estar, além do constante diálogo entre eficiência e eficácia na organização. Antes de se levar em consideração questões de produtividade, deve-se, em suma, elevar esses processos que envolvem, antes de mais nada, uma qualidade de vida no trabalho efetiva e preventiva das problemáticas que advém do despreparo de políticas públicas, ainda que internas, que previnam sentimentos de desconforto no desenvolvimento das funções em detrimento de uma qualidade, também, na saúde do profissional (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Desse modo, deve-se prezar pelo bem-estar dos servidores públicos uma vez que deve haver, também, eficiência e eficácia nos serviços prestados e nas práticas de gestão que promovam uma qualidade de vida no trabalho mais digna (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009). Assim, pensamos ser possível a discussão da QVT colocando, em pauta, visão de respeito ao ser humano, concepção de trabalho e bom relacionamento entre a gestão da universidade.

3 HISTORICIDADE E CONCEITUAÇÃO DAS PRÁTICAS DE ASSÉDIO MORAL NO SETOR PÚBLICO

Neste capítulo, discorreremos a respeito da literatura em relação à historicidade e a conceituação do Assédio Moral. Tratamos, pois, das origens, causas, características e linhas de assédio, assim como métodos de prevenção do assédio moral e, enfim, o assédio moral no setor público.

Ademais, a literatura que versa a respeito das práticas de assédio moral no setor público, fornece compreensão e entendimento para que o leitor se ambientasse das discussões contemporâneas.

3.1 Origens e conceitos do assédio moral

A definição de violência requer a consideração de seus aspectos, tanto objetivos, quanto subjetivos. Das diversas formas de violência decorrentes no ambiente de trabalho, nesta pesquisa é abordada o assédio moral, considerada como uma violência simbólica e psicológica.

Entretanto, o termo violência ainda encontra limitações em sua definição, a violência vem a ser compreendida como:

[...]. Qualquer tipo de comportamento agressivo e/ou abusivo que possa causar um dano e/ou desconforto físico e/ou psicológico em suas vítimas, sejam essas vítimas alvos intencionais e/ou envolvidas de forma impessoal e/ou incidental (WARSHAW, 1998, p. 51-52).

Nessa linha, Barreto (2000) considera que o assédio moral é uma atitude violenta e desumana, que afeta a dignidade e viola os direitos dos trabalhadores. Afirma, também, que o assédio moral se caracteriza pela exposição de trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras durante a execução de sua função, podendo ser repetitiva e prolongada no período de trabalho.

Já conforme o pesquisador Heloani (2005), o “Assédio Moral caracteriza-se pela intencionalidade e consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua consequente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder” (HELOANI, 2005, p. 81).

Consideramos, pois, a prática do Assédio, em detrimento da realização das atividades do setor, bem como, da integridade da pessoa, uma prática que inibe, tanto a

estabilidade emocional do assediado, quanto a realização e o andamento das atividades da organização, sem mencionar o fato de que o assediador vai tomando posse cada vez mais da forma de violência para com outrem, ainda que, em alguns casos, de forma velada e inconsciente. Assim, a prática se intensifica, neutralizando pessoas e subjugando-as no sentido de aumento de poder entre os diferentes cargos e diferentes hierarquias na/da repartição pública (HELOANI, 2005).

O assédio moral é caracterizado, portanto, como toda e qualquer conduta abusiva manifestada, sobretudo, por comportamentos, palavras, atos, gestos e escritos que possam trazer danos à personalidade, dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o âmbito de trabalho (HIRIGOYEN, 2006).

Tomando como base a definição de Hirigoyen (2006), entendemos que o assédio moral está relacionado e afeta as características pessoais de ser humano e suas formas de interagir com o meio. Percebemos, assim, o quão delicado o assunto acaba se tornando e, cada vez mais, tendo que proporem-se medidas que impeçam que essa prática aconteça, uma vez que, tanto a prática do assediador, quanto a violência sofrida pelo assediado, carregam historicidades e condições sócio-históricas, bem como, político-ideológicas, que as fazem serem, acontecerem e repetirem-se na constituição dos grupos sociais e das organizações sociais.

Para Hirigoyen (2006) os meios pelos quais podem se consumir a prática do Assédio Moral, no âmbito do trabalho, podem ser elencados como atitudes hostis classificadas em quatro categorias.

A primeira delas trata-se da **deterioração proposital** das condições de trabalho: agir de maneira a fazer com que a vítima pareça incompetente, contestar sistematicamente as decisões por ela tomadas, fazer críticas exageradas e injustas em relação ao seu trabalho, induzir o alvo ao erro, além de fornecer instruções impossíveis de serem seguidas, entre outras. Segundo a autora, tais atitudes são as primeiras visíveis quando o assédio vem de cima para baixo.

A segunda, diz respeito ao **isolamento e recusa de comunicação**: diz da forma de comportar-se com o intuito de constranger e/ou maltratar o outro, como deixar alguém de fora de uma conversa, recusar falar-lhe, não o convidar para reuniões, interromper a pessoa constantemente, comunicar-se com a pessoa somente por escrito, evitar contato (até visual), dentre outros. Tal conduta pode provir, tanto de colegas de nível equivalente, quanto de superiores.

A terceira vai ao encontro ao **atentado contra a dignidade**: são gestos de desprezo, chacotas e insinuações desqualificadoras, que geralmente são reparadas por todos, entretanto, a vítima é considerada responsável. Nesse caso, o agressor utiliza insinuações desdenhosas para desqualificar a vítima, criticar sua vida pessoal, zombar de suas origens, nacionalidades e outros, são maneiras de assediar por essa via. Essas atitudes, frequentemente, são proferidas por colegas que sentem inveja e/ou desejam ocupar o lugar do outro.

Já a quarta diz respeito à **violência de cunhos verbal, físico ou sexual**: aparece quando o assédio está declarado e visível a todos. Nessa etapa, a vítima tende a ficar estigmatizada no grupo devido ao não atendimento de suas queixas e/ou da omissão das testemunhas. Incluem as ameaças de violência física, empurrões, gritos injuriosos, assédio sexual, assédio que se prolonga, também, para fora do ambiente organizacional, com telefonemas noturnos e cartas anônimas, por exemplo.

Ainda sobre a temática no Brasil, dois relevantes pesquisadores são pioneiros. A médica Margarita Barreto que pesquisou, no ano de 1996, 2.072 trabalhadores de 97 empresas de grande e pequeno porte nos setores químico, farmacêutico, plástico e similares, de São Paulo e região, e o psicólogo e advogado Roberto Heloani, um forte contribuinte no debate e na construção do conhecimento sobre o tema. Ambos com reconhecimento no Brasil e em toda América Latina (BARRETO, 2006).

Segundo Barreto (2006):

[...] o assédio moral pode ser identificado pela exposição do trabalhador, de forma repetitiva, a situações constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, caracterizado por uma ação, comportamento e atitude violenta, desumana e antiética nas relações de trabalho (BARRETO, 2006, p. 35).

Conforme Barreto (2006) o assédio moral pode ser percebido através de atos expositivos que denigrem o trabalhador. Os atos são constantes, de maneira repetitiva e promovido em meio a situações que deixam um sentimento de constrangimento e humilhação frente ao desenvolvimento das atividades administrativas do setor ao qual a vítima faz parte em relação aos demais.

Ademais, Barreto (2006) pondera que os comportamentos e as atitudes do agressor são violentos, desumanos e antiéticos que podem promover estranhamento no ambiente de trabalho, ocasionando, por consequência, a desestrutura e um baixo rendimento no setor e o sentimento de superioridade do assediador em relação ao assediado.

Desse modo, Tolfo (2011) fundamenta dizendo que o assédio moral no trabalho é “[...] tão antigo quanto o próprio trabalho, porém é somente no final do século passado que

começou a ser identificado como um fenômeno destruidor do ambiente e das relações no âmbito laboral” (TOLFO, 2011, p. 24). Assim, Nascimento (2009) salienta que: “O assédio moral está ligado às relações humanas, principalmente no ambiente de trabalho, uma vez que o sucesso de uma relação, assim como de uma organização, depende de como se estabelecem essas relações” (NASCIMENTO, 2009, p. 12).

O Quadro 2 contempla os principais conceitos de assédio moral.

Quadro 2 – Os principais conceitos de assédio moral

Autores	Conceitos
Barreto (2000)	O assédio moral é uma atitude violenta e desumana, que afeta a dignidade e viola os direitos dos trabalhadores. Afirma, também, que o assédio moral se caracteriza pela exposição de trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras durante a execução de sua função, de forma repetitiva e prolongada no período de trabalho.
Heloani (2005)	Assédio Moral caracteriza-se pela intencionalidade e consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua consequente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder.
Hirigoyen (2006)	O assédio moral é caracterizado, portanto, como toda e qualquer conduta abusiva manifestada, sobretudo, por comportamentos, palavras, atos, gestos e escritos que possam trazer danos à personalidade, dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o âmbito de trabalho.
Tolfo (2011)	O assédio moral no trabalho é “tão antigo quanto o próprio trabalho, porém é somente no final do século passado que começou a ser identificado como um fenômeno destruidor do ambiente e das relações no âmbito laboral”
Nascimento (2009)	“O assédio moral está ligado às relações humanas, principalmente no ambiente de trabalho, uma vez que o sucesso de uma relação, assim como de uma organização, depende de como se estabelecem essas relações”

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

3.2 Causas do assédio moral

Partindo dos pensamentos que a pesquisadora Guedes (2003) disserta no livro *Terror Psicológico no Trabalho*, compreendemos que uma das principais causas do assédio moral diz respeito não às características que classificam o perfil do assediador, mas sim, do perfil do assediado.

O assediador se aproveita não dos defeitos do assediado, mas das qualidades às quais lhe faltam. Assim, ele pratica atos que denigrem, menosprezam, humilham e diminuem o assediado em algum aspecto do âmbito profissional onde o assediado provavelmente possui

competência e/ou desenvolve com precisão, para assim, ocasionar diversos sentimentos que despertam a incompetência, pensamentos negativos, tanto aos processos que ocorrem no trabalho, quanto às particularidades pessoais da vítima.

Damasceno (2012), com base em Guedes (2003), investiga, em sua pesquisa de mestrado, dentre vários aspectos importantes, as causas do Assédio Moral. A pesquisadora diz que geralmente o perfil das vítimas está associado a “[...] pessoas bem-educadas possuidoras de valiosas qualidades profissionais e morais” (DAMASCENO, 2012, p. 21). A autora salienta que é nesse cerne que o assediador perverso busca atingir e, de certa forma, roubar de sua(s) vítima(s).

Segundo Damasceno (2012) “As manobras perversas reduzem a autoestima, confundem e levam a vítima a desacreditar de si mesma e a se culpar. Fragilizada emocionalmente, acaba por adotar comportamentos induzidos pelo agressor” (DAMASCENO, 2012, p. 21).

Quando ocorrem essas manobras perversas os outros membros do grupo de trabalho, por exemplo, são seduzidos e fascinados pelo ato de perversidade, e, conseqüentemente, não creem na inocência por parte da vítima, mas sim, na veracidade do ocorrido por parte do assediador. Ou seja, o ato de assédio se consagra enquanto uma verdade aos olhos de quem vê em relação aos possíveis e incitados “erros”, “defeitos” atribuídos às vítimas de assédio.

Do ponto de vista de Damasceno (2012):

Situações conflituosas são muito rotineiras em instituições públicas com pessoas e grupos. Muitas vezes, por falta de preparo de alguns chefes imediatos, mas com frequência por pura perseguição a um determinado indivíduo. O despreparo dos chefes advém, principalmente, da cultura de eleição de chefia, muitas vezes feita por indicação e não por competência e/ou qualificação, preparação técnica ou mérito para o desempenho daquela função de comando do(s) funcionário(s) (DAMASCENO, 2012, p. 22).

As organizações, de modo geral, são palcos de múltiplas interpretações, assim como de ações provocadas por indivíduos e grupos sociais. Freitas (2007) e Damasceno (2012) afirmam essa realidade visto que em determinadas condições são facilitadas “[...] a emergência de comportamentos violentos abusivos e humilhantes” (FREITAS, 2007; DAMASCENO, 2012, p. 48).

Por essa razão, os ambientes em que são recorrentes, tanto culturas, quanto climas organizacionais que permitem tais práticas, é possibilitado que o relacionamento entre os indivíduos seja desrespeitoso, além de estimular o erro como um aspecto que faz parte da

convivência do ambiente, sem mencionar, ainda, a ocorrência frequente dos insultos e dos abusos, na maioria das vezes, quase sempre, intencionais.

Outra causa bem recorrente que pode ser verificada nas práticas de Assédio Moral, conforme salientado por Freitas (2007, p. 03) é em relação a ambientes em que existem a competição exacerbada:

[...] onde tudo é justificado em nome da guerra para sobreviver, gera um alibi permanente para que as exceções sejam transformadas em regras gerais e comportamentos degradantes sejam considerados normais; a supervalorização de hierarquias, em que os chefes são seres intocáveis e inquestionáveis, torna o comportamento decente e democrático uma falha ou uma debilidade face à tirania dos intocáveis (FREITAS, 2007, p. 03).

Essa causa é recorrente nos estudos da literatura a respeito das causas do Assédio Moral. Os sistemas de hierarquias e as brigas pelo poder são variáveis constantes nos estudos por nós selecionados a fim de compreender como se dão essas relações. Os “maiores”, além de inferiorizarem os “menores”, sentem-se na incumbência de menospreza-los justamente pela posição no trabalho e/ou em relação à carreira profissional que ocupam.

Damasceno (2012) considera um aspecto importante que diz respeito ao assédio moral relativo à sanidade mental do assediador. O perfil psicológico, as experiências de vida, bem como os problemas oriundos de consumo de álcool, por exemplo, podem ocasionar nas práticas de assédio no trabalho.

Ao que pondera Damasceno (2012):

Considerando que estas características afetam a sua postura no ambiente de trabalho, sendo o seu relacionamento profissional difícil. Assim, como forma de ultrapassar este problema exerce o seu poder de forma perversa e sem qualquer culpabilidade pelas consequências dos seus atos (DAMASCENO, 2012, p. 40).

Damasceno (2012) identificou causas relacionadas à prática do Assédio Moral. A pesquisadora classifica que elas podem ser com relação ao comportamento dos líderes, a aspectos relacionados à cultura/clima organizacional, aos fatores relacionados a organização do trabalho, a fatores ligados às mudanças dentro das organizações (DAMASCENO, 2012, p. 48-49). Em nosso estudo, algumas dessas causas foram verificáveis nas respostas coletadas nos questionários.

Tomando como referências as causas apresentadas neste item, podemos afirmar que as tarefas de as identificar são diversas e, nem sempre são as mesmas a depender do caso específico. “É preciso analisar o assédio moral em várias perspectivas e além das causas que

parecem mais evidentes e que são comumente reduzidas a um simples conflito ou à presença infeliz de um perverso narcisista” (DAMASCENO, 2012, p. 49).

3.2.1 Classificação quanto à intenção do agente

Damasceno (2012) diz que o assédio moral, em relação à intenção do agente pode ser dividido em duas partes, sendo: o assédio moral *com* intenção do assediador e o assédio moral *sem* intenção do assediador. De acordo com a pesquisadora, o assédio moral *com* intenção do assediador é o:

[...] assédio moral que objetiva, mormente, causar danos psíquicos a vítima. O assediador, perverso e narcisista, busca desestruturar a vítima e eliminá-la do ambiente de trabalho. O agressor possui total consciência dos seus atos e um objetivo bem traçado. Ressalta-se que, além de intenção, o agressor possui previsibilidade dos seus atos e, em decorrência da presença desses elementos, pode ser considerada a forma mais grave de assédio (DAMASCENO, 2012, p. 46).

Já o assédio moral *sem* intenção do assediador é classificado por Damasceno (2012) e subdivide-se em:

[...] assédio moral sem intenção e previsibilidade e assédio moral sem intenção e sem previsibilidade. Mesmo sem a intenção, o ato abusivo reiterado acontece, podendo causar consequências graves, tanto para a vítima quanto para a instituição. O assédio moral sem intenção e com previsibilidade – assédio moral que o agressor conhece o risco que a sua conduta descuidada origina para o assediado e tem possibilidade de prever o resultado dos seus atos em virtude de seu discernimento natural e de sua sensibilidade, mas não tem intenção de causar danos psíquico-emocionais ao trabalhador assediado [...] (DAMASCENO, 2012, p. 46).

A autora, pondera, ainda, a respeito do assédio moral *sem* intenção e *sem* previsibilidade. Essa prática consiste no fato de o agressor não possuir intenção, tampouco a previsibilidade e noção de seus atos. Esta, por conseguinte, podem causar danos à saúde da vítima, ainda que não haja a intenção (DAMASCENO, 2012).

Como bem salienta Damasceno (2012):

O agressor, por exemplo, age abusivamente, o que para ele não passa de apenas brincadeiras, fazendo com que a vítima se sinta constrangida e humilhada, mas o assediador não tem noção que aqueles atos podem afetar a vítima de forma grave (DAMASCENO, 2012, p. 46).

Desse modo, no que tange à ausência de intencionalidade no ato de assédio, assim como, a previsibilidade, esta pode e deve ser considerada uma forma “menos grave” de assédio.

Sendo assim, podemos perceber, conforme ressalta a autora, que há e não há intenção do assediador mediante a vários fatores, pois “[...] mesmo sem a intenção, o ato abusivo reiterado acontece, podendo causar consequências graves, tanto para a vítima quanto para a instituição” (DAMASCENO, 2012, p. 46). O constrangimento e a humilhação estão relacionados aos atos, e, em suma, podem ser praticados na assertiva de danos, ainda que não haja o sentimento de intencionalidade por parte do assediador.

O Quadro 3 abarca as principais causas de práticas do assédio moral.

Quadro 3 – Principais causas de práticas do assédio moral

AUTORES	CAUSAS
Guedes (2003)	Disserta no livro <i>Terror Psicológico no Trabalho</i> , compreendemos que uma das principais causas do assédio moral diz respeito não às características que classificam o perfil do assediador, mas sim, do perfil do assediado.
Freitas (2007)	As causas é em relação a ambientes em que existem a competição exacerbada: [...] onde tudo é justificado em nome da guerra para sobreviver, gera um alibi permanente para que as exceções sejam transformadas em regras gerais e comportamentos degradantes sejam considerados normais; a supervalorização de hierarquias, em que os chefes são seres intocáveis e inquestionáveis, torna o comportamento decente e democrático uma falha ou uma debilidade face à tirania dos intocáveis.
Damasceno (2012)	A pesquisadora classifica que elas podem ser com relação ao comportamento dos líderes, a aspectos relacionados à cultura/clima organizacional, aos fatores relacionados a organização do trabalho, a fatores ligados às mudanças dentro das organizações.

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

3.3 Assédio moral: características e linhas de assédio

O fenômeno de Assédio Moral, em suas diversas facetas de crueldade e hostilidade, pode assumir características variadas tais como: direcionalidade, duração e frequência, intencionalidade, desequilíbrio de poder e caráter processual (NUNES, 2016). Segundo Nunes (2016), a direcionalidade consiste na prática de um ou mais agressores a uma ou mais vítimas, ou seja, pode não ser direcionado apenas para um alvo em exclusividade. O assédio moral pode ser cometido de forma individual ou coletiva.

Para Leymann (1996) a primeira característica é que a violência do assédio coletivo é similar ou mais frequente que o individual. Ou seja, essa prática, de assédio moral coletivo, se intensifica ainda mais no âmbito do coletivo, deixando de ser algo fechado e direcionado para assumir, em caráter emancipatório, um modelo de violência, de certa forma,

engajado, programado, premeditado e, acima de tudo, taxativo, pois convoca, do meio, mais pessoas em seu envolvimento à consumação de um ato intenso e direcionado.

Hirigoyen (2006), a respeito do assédio coletivo, desenvolve o conceito da “gestão por injúria”, que consiste na prática do assédio que se caracteriza como um comportamento injurioso e coletivo com fins à submissão do empregado sob uma pressão, violência, injúrias e/ou insultos.

A segunda característica que Leymann (1996) discorre sobre o assédio é a frequência e a duração dos eventos hostis, o que diferencia o assédio, por exemplo, de um conflito. O assédio toma forma através de atitudes repetidas e persistentes.

De acordo com Leymann (1990), para que uma ocorrência seja caracterizada como assédio moral deve haver uma frequência de no mínimo uma vez por semana, compreendendo um período na sua totalidade de no mínimo seis meses.

Essa é uma característica muito discutida, uma vez que a gravidade do assédio não está relacionada apenas com a duração, mas também à violência, e em alguns casos, podem causar grandes danos a um indivíduo em um período inferior a seis meses (HIRIGOYEN, 2006).

Na terceira característica, de acordo com Hirigoyen (2006) com base nos preceitos de Leymann (1996) no que se refere ao parâmetro da intencionalidade, não há um equilíbrio no consenso quanto se a prática/ação agressora é consciente e/ou inconsciente.

Conforme a autora, seria preciso estabelecer o nível de consciência dos atos do agressor para evitar essa ambiguidade consciente/inconsciente. Para Schatzmam (2009) a identificação desse fenômeno, na área de gestão organizacional, mostra-se primordialmente relevante, uma vez que ela delinea a forma e o foco de atuação.

Por isso, percebemos, em nosso estudo, como é apontado, mais adiante, a verificação desses conceitos em funcionamento – ou não – mediante às respostas das entrevistas, assim como os dois relatos que trazemos à luz da análise no sentido de identificarmos essa ocorrência que os autores afirmam serem de caráter repetitivo da configuração da prática do assédio em si.

O caráter processual do assédio se identifica com a intensidade e evolução do ato, sendo inicialmente mascarado pelas habituais *brincadeiras*, tendo seu desenvolvimento/evolução para ações mais claras e agressivas no decorrer do tempo. O desenrolar do tempo e as mudanças sociais contribuem consideravelmente com a mudança e a intensidade do ato de assédio (EINARSEN, 2011).

A capacidade de que cada vítima possui em se defender contra ações agressivas é uma das características mais predominantes quando falamos de assédio moral, pois esta capacidade de reação contra o ato de assédio varia de pessoa para pessoa, de ambiente para ambiente, de contexto para contexto. Todo ambiente organizacional possui uma estrutura de poder formal, e, nessa estrutura, a agressão pode advir de um superior como de um colega em mesmo nível, hierarquicamente falando. Isso nos lança a um desequilíbrio de poder entre vítima e agressor. Assim, não se relaciona, necessariamente, apenas com a posição hierárquica dos envolvidos.

Ainda sobre a característica de desequilíbrio de poder, Schatzmam (2009) considera que pode ocorrer o caso de que quando um trabalhador tem a condição de reter os recursos/ferramentas de uso para o exercício da função em relação ao outro, a capacidade de identificar a fragilidade de alguém e usar esse conhecimento em detrimento do mesmo poder de segurar a informação, o poder da influência a fim de afetar os outros.

As linhas de assédio moral no trabalho são definidas conforme a posição do assediado perante o seu agressor. Arenas (2013) define a prática do assédio no âmbito do trabalho em quatro tipos, sendo eles: o assédio vertical descendente (que vem da hierarquia), o assédio horizontal (que vem de colegas), o assédio misto (que vem de diversas hierarquias) e o assédio ascendente (do subordinado para o chefe).

Para Soares e Duarte (2014), o assédio vertical, do chefe para com o subordinado, é o tipo de terror psicológico mais frequente no ambiente de trabalho. Ainda sobre o assédio vertical descendente, Arenas (2013) afirma que essa ação hostil tem maior impacto danoso sobre a saúde do trabalhador, pois este se sente em uma posição de isolamento com maiores dificuldades para resolver o problema.

Arenas (2013) destaca, ainda, a distinção do assédio vertical em subgrupos “como **o assédio perverso**”, que é praticado com o objetivo puramente gratuito de eliminação do outro e/ou valorização do próprio poder; **assédio estratégico** que se destina a forçar o empregado a pedir demissão, e, assim, contornar os procedimentos legais de dispensa; assédio institucional que pode ser um instrumento de gestão de pessoal.

No tipo de assédio horizontal, que vem de colegas, Soares e Duarte (2014) esclarece que esse tipo pode se dar de forma individual, assim como coletiva, sendo esta considerada a forma mais grave, porque a vítima passa a ser um tipo de bode expiatório. Já no tipo de assédio misto, há o envolvimento de diversas hierarquias e colegas juntamente na prática do assédio enquanto autores.

Guedes (2008) nos diz do assédio moral ascendente:

[...] que se caracteriza por ser exercido normalmente pelo subordinado em relação ao seu superior hierarquicamente. Uma de suas características pode ser entendida quando a [...] violência de baixo para cima geralmente ocorre quando um colega é promovido sem a consulta dos demais, ou quando a promoção implica um cargo de chefia, cujas funções os subordinados supõem que o promovido não possui méritos para desempenhar (GUEDES, 2008, p. 42).

O tipo ascendente é considerado como sendo um caso bem mais raro de assédio moral no trabalho, pois se trata de um superior ser agredido por seus subordinados. As causas que geram as agressões se divergem, como por exemplo, se o chefe é uma pessoa nova, com métodos diferentes dos habitualmente usados pelo grupo, a promoção de um colega, sem a consulta prévia do restante do pessoal. Um exemplo de violência por parte dos subordinados ocorre quando alguém do grupo é promovido à chefia e o restante do grupo considera que aquele não possui habilidades para o mesmo (SOARES, 2014).

O tipo ascendente, ocorre também, através de insubordinações pelo fato de um superior ser do sexo feminino, homossexual, ser adepto de uma crença religiosa diferente da aceita pela maioria, etc. A partir de tais motivos vem o desrespeito, as sabotagens no trabalho, a não observação das ordens passadas pelo superior, o extravio de arquivos e correspondências, deboches, etc. (ARENAS, 2013).

Segundo Netto (2001):

[...] ao discorrer sobre o assédio moral na sua relação com o atual modo de produção, é possível ponderar que as novas configurações assumidas pelo mundo do trabalho, reforçam que a “[...] a conjunção e globalização mais o neoliberalismo vieram mostrar aos ingênuos que o capital não tem nenhum compromisso social” (NETTO, 2001, p. 47).

Vemos, conforme Netto (2001) e reafirmado por Nunes e Tolfo (2015) que as questões que engendram a globalização e o capital não têm compromisso social algum com os sujeitos.

Desse modo, podemos afirmar que nas relações dos meios de produção, ligadas à posição social e hierárquica no âmbito das organizações públicas, se dão as práticas de assédio obedecendo uma *cadeia alimentar produtiva*, onde os “maiores” *alimentam-se* dos “menores” cotidianamente até o ponto de conseguirem realizar os seus objetivos segregadores socialmente e culturalmente emergidos, e, conseqüente satisfação de realização de seu efêmero sentimento de poder sobre os demais colegas de trabalho aos quais são social e economicamente taxados antes mesmo do primeiro ato de assédio.

Nunes e Tolfo (2015) ponderam a respeito do sistema capitalista e das relações de dominação entre os sujeitos e as sociedades. Ancorados nos pressupostos de Karl Marx, os

autores dizem que os indivíduos, historicamente, nas relações de poder, passam a se submeterem às práticas das mais diversas formas de violências por questões da própria subsistência.

A noção de descarte de serviço e de pessoal se torna uma prática, pois ao passo que a prática do assédio ocorra de maneira a diminuir o assediado ocasionando sentimentos de incapacidade, inutilidade, desprestígio, dentre outros, a substituição dos sujeitos taxados se torna uma verdade perante aos colegas de trabalho. A possibilidade de troca se dá pelas recorrentes ameaças dos atos segregadores de assédio que atribuem valores que não pertencem ao assediado, mas sim, da falta que lhe é verdade por parte do assediador.

Pensando nas relações dos países latino-americanos, conforme Nunes e Tolfo (2015), elas se dão pelas vias da “[...] dependência, expropriação, subalternidade, em função da incorporação dos preceitos do capitalismo: a contradição entre capital x trabalho” (NUNES; TOLFO, 2015, p. 29). Vias essas que se fortalecem cada vez mais se pensarmos as relações de colonização ocorridas na América do Sul, pois as mesmas se consolidaram em vistas do extremo poder sobre as colônias subalternando os indivíduos por meio da língua.

Se pensarmos essas incorporações de poder do verbo, materializamos o assédio moral que se propaga pelas ofensas proferidas pelo assediador. Por mais que se pense das premeditações por parte do assediador, inconscientemente as relações de língua se propagam nos ambientes de trabalho; temos, assim, o verbal como veículo primeiro das práticas de assédio, sejam elas das mais variadas formas, como vimos discutindo.

Por isso, segundo Nunes e Tolfo (2015):

[...] a classe trabalhadora é submetida à perversa contradição no processo de acumulação capitalista, tais como a superexploração, que abrange situações como: desemprego estrutural, aumento da jornada de trabalho, precarizações na forma de contratação, baixa remuneração, flexibilização das relações trabalhistas, dentre outras que estão diretamente relacionadas à generalização, intensificação e banalização da ocorrência do assédio moral no ambiente laboral (NUNES; TOLFO, 2015, p. 29).

Há corridas pela competitividade, assim como nos setores privados, no sentido de permanência do emprego visando a lucratividade como demonstra Alkimin (2011, p. 61), mas de formas diferentes primando outras formas de propagação, neste caso, da inferioridade e da ineficiência do profissional ocasionando, na maioria das vezes, por insatisfação do assediador propondo a mudança de setor do servidor.

Partindo do ponto de vista de Alkimin (2011) e trazendo o que a autora postula em relação ao serviço entre empregador e empregado, o assediador, por meio dos poderes do

mando ao praticar o assédio moral, desrespeita a dignidade do servidor afastando a real função social da universidade pública.

De certa forma, corrompe o desenvolvimento, tanto pessoal, quanto profissional do trabalhador, desconsiderando as manifestações de cooperação e desenvolvimento das atividades administrativas. Ademais, o assediador impede que os profissionais desenvolvam nos demais colegas de trabalho os sentimentos de reconhecimento, respeito e consideração profissional em desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais harmônico e de qualidade.

Importante ressaltar o assédio moral horizontal, defendido por Alkimin (2011), pois ele se caracteriza por ser cometido por colegas de serviço. De acordo com a autora, o assédio moral horizontal: “[...] manifesta-se por meio de brincadeiras maldosas, gracejos, piadas, grosserias, gestos obscenos, menosprezo, isolamento, etc., podendo ser resultante dos seguintes fatores: conflitos interpessoais e competitividade/rivalidade” (ALKIMIN, 2011, p. 63).

Relativo ao fator conflitos interpessoais, a autora postula que esse fator de assédio provoca diversas dificuldades de convivência oriundas dos motivos pessoais, tais como: “[...] atributos pessoais, profissionais, capacidade, dificuldade de relacionamento, falta de cooperação, destaque junto à chefia, discriminação sexual etc.” (ALKIMIN, 2011, p. 63). Já com o fator concernente à competitividade/rivalidade, é defendido que este um assédio que é cometido para que o assediador possa ser visto em posição de destaque “[...] manter-se no cargo ou disputar cargo, ou para obter promoção” (ALKIMIN, 2011, p. 63).

Vale ressaltar, ainda, que esse tipo de assédio, seja em relação aos conflitos interpessoais, seja por competitividade, ocorrem impregnados de motivos externos ao ambiente de trabalho, pois possuem relação intrínseca com o contexto social de onde possa emergir o perfil do assediador, e, além do mais, podem estar relacionados a transtornos psíquicos e dramas mal resolvidos que provocaram danos à saúde mental do assediador, ocorrendo, então, a descarga em membros do ambiente de trabalho por ordem de um bem estar prejudicado ao sentir-se bem em denegrir outrem por diversos motivos no ato do assédio. Para tanto, são percebidos, em suma, algumas causas imediatas da decorrência desses dois tipos de assédio horizontal.

Segundo Guedes (2008):

[...] as causas mais imediatas desse tipo de perversão são a competitividade, a preferência pessoal do chefe [...] a inveja, o preconceito racial, a xenofobia, razões políticas ou religiosas, a intolerância pela opção sexual ou simples fato de a vítima ser ou comportar-se de modo diferente do conjunto dos colegas (GUEDES, 2008, p. 40).

Sendo assim, as discussões elencadas nesta seção produzem efeito às análises, assim como ambienta as condições em que se dão as origens e conceitos do Assédio Moral, as causas e características e linhas de assédio para então, a partir de agora discutirmos quais as consequências das práticas do assédio moral segundo alguns autores, ponderando os aspectos que estamos analisando referentes às entrevistas realizadas com os servidores públicos da Unemat.

O Quadro 4 dispomos as principais características do assédio moral.

Quadro 4 – Principais características

AUTORES	CARACTERÍSTICAS
Nunes (2016).	Destaca 5 características: direcionalidade, duração e frequência, intencionalidade, desequilíbrio de poder e caráter processual. A direcionalidade consiste na prática de um ou mais agressores a uma ou mais vítimas, ou seja, pode não ser direcionado apenas para um alvo em exclusividade. O assédio moral pode ser cometido de forma individual ou coletiva.
Leymann (1996)	Que a violência do assédio coletivo é similar ou mais frequente que o individual. Ou seja, essa prática, de assédio moral coletivo, se intensifica ainda mais no âmbito do coletivo, deixando de ser algo fechado e direcionado para assumir, em caráter emancipatório, um modelo de violência, de certa forma, engajado, programado, premeditado e, acima de tudo, taxativo, pois convoca, do meio, mais pessoas em seu envolvimento à consumação de um ato intenso e direcionado.
Hirigoyen (2006)	A respeito do assédio coletivo , desenvolve o conceito da “gestão por injúria”, que consiste na prática do assédio que se caracteriza como um comportamento injurioso e coletivo com fins à submissão do empregado sob uma pressão, violência, injúrias e/ou insultos.
Leymann (1996)	Discorre sobre o assédio é a frequência e a duração dos eventos hostis, o que diferencia o assédio, por exemplo, de um conflito. O assédio toma forma através de atitudes repetidas e persistentes. Para que uma ocorrência seja caracterizada como assédio moral deve haver uma frequência de no mínimo uma vez por semana, compreendendo um período na sua totalidade de no mínimo seis meses.
Hirigoyen (2006).	Que uma vez que a gravidade do assédio não está relacionada apenas com a duração, mas também à violência, e em alguns casos, podem causar grandes danos a um indivíduo em um período inferior a seis meses.
Hirigoyen (2006) com base nos preceitos de Leymann (1996)	No que se refere ao parâmetro da intencionalidade , não há um equilíbrio no consenso quanto se a prática/ação agressora é consciente e/ou inconsciente. Seria preciso estabelecer o nível de consciência dos atos do agressor para evitar essa ambiguidade consciente/inconsciente.
Schatzmam (2009)	Para a identificação desse fenômeno, a intencionalidade na área de

	gestão organizacional, mostra-se primordialmente relevante, uma vez que ela delinea a forma e o foco de atuação.
Einarsen (2011).	<p>Todo ambiente organizacional possui uma estrutura de poder formal, e, nessa estrutura, a agressão pode advir de um superior como de um colega em mesmo nível, hierarquicamente falando. Isso nos lança a um desequilíbrio de poder entre vítima e agressor. Assim, não se relaciona, necessariamente, apenas com a posição hierárquica dos envolvidos.</p> <p>O caráter processual do assédio se identifica com a intensidade e evolução do ato, sendo inicialmente mascarado pelas habituais <i>brincadeiras</i>, tendo seu desenvolvimento/evolução para ações mais claras e agressivas no decorrer do tempo.</p>

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

O Quadro 5 concentra as linhas de assédio moral.

Quadro 5 – Linhas do assédio moral

AUTORES	LINHAS DE ASSÉDIO
Arenas (2013)	Define a prática do assédio no âmbito do trabalho em quatro tipos, sendo eles: o assédio vertical descendente (que vem da hierarquia), o assédio horizontal (que vem de colegas), o assédio misto (que vem de diversas hierarquias) e o assédio ascendente (do subordinado para o chefe).
Soares e Duarte (2014)	O assédio vertical , do chefe para com o subordinado, é o tipo de terror psicológico mais frequente no ambiente de trabalho.
Arenas (2013)	Há distinção do assédio vertical em subgrupos “como o assédio perverso ”, que é praticado com o objetivo puramente gratuito de eliminação do outro e/ou valorização do próprio poder; assédio estratégico que se destina a forçar o empregado a pedir demissão, e, assim, contornar os procedimentos legais de dispensa; assédio institucional que pode ser um instrumento de gestão de pessoal.
Soares e Duarte (2014)	No tipo de assédio horizontal , que vem de colegas, esclarece que esse tipo pode se dar de forma individual, assim como coletiva, sendo esta considerada a forma mais grave, porque a vítima passa a ser um tipo de bode expiatório. Já no tipo de assédio misto , há o envolvimento de diversas hierarquias e colegas juntamente na prática do assédio enquanto autores.
Alkimin (2011)	O assédio moral horizontal : “[...] se caracteriza por ser cometido por colegas de serviço manifesta-se por meio de brincadeiras maldosas, gracejos, piadas, grosserias, gestos obscenos, menosprezo, isolamento, etc., podendo ser resultante dos seguintes fatores: conflitos interpessoais e competitividade/rivalidade”.
Arenas (2013)	O ascendente , ocorre também, através de insubordinações pelo fato de um superior ser do sexo feminino, homossexual, ser adepto de uma crença religiosa diferente da aceita pela maioria, etc. A partir de tais motivos vem o desrespeito, as sabotagens no trabalho, a não observação das ordens passadas pelo superior, o extravio de arquivos e correspondências, deboches, etc.

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

3.4 Consequências das práticas do assédio moral

Decorrentes da prática do assédio moral, podem emergir consequências diversas e severas à saúde física, assim como à saúde mental do trabalhador. Arenas (2013) relaciona diversos prejuízos ocorrentes do assédio moral como a falta de motivação, desânimo e insatisfação, problemas familiares, sentir-se humilhado, envergonhado e indignado, sentir-se incapaz e impotente, isolamento, insegurança, perda da autoestima, culpar-se pela situação, dificuldade de executar as tarefas e solidão (ARENAS, 2013).

Para Soares (2014) as consequências tomam maior relevância, pois se apresentam, também, como um problema de saúde pública, onde a dignidade dos trabalhadores são atingidas, resultando em efeitos físicos e psicológicos, com consequências maléficas à organização onde o ato ocorre, resultando na diminuição da capacidade laboral da vítima, corroborando com o aumento do nível de estresse interno, o que também causa diminuição da produtividade.

Os agravos que podem surgir do assédio moral afetam seriamente, tanto o corpo físico, quanto o estado psicoemocional. Caran et al. (2010), elenca uma lista de consequências graves resultantes dessa agressão tais como:

a) Psicopatológicas – ansiedade, humor depressivo, pensamentos repetitivos etc.; b) Psicossomáticas – doenças do coração, hipertensão arterial, dores generalizadas no corpo, distúrbios digestivos etc.; c) Desordens alimentares – atitudes agressivas, aumento de consumo de drogas, como álcool, cigarros, remédios e isolamento social (CARAN, *et al.*, 2010, p. 75).

Desse modo, podemos perceber o quanto a questão da prática do assédio moral pode agravar físico-mentalmente o ser humano, desde o âmbito psicopatológico psicossomático, até às desordens alimentares. É notório que a sociedade contemporânea vem sofrendo com essa problemática, porém, é, desde muito tempo, na/da história da constituição e das primeiras formações e organizações sociais que a prática do assédio se configura por entre as relações entre os seres humanos.

No que se referem às desordens psicopatológicas, que envolvem desde ansiedade, um baixo humor, de caráter depressivo, até mesmo a pensamentos repetitivos, vemos uma geração de jovens, principalmente que atuam no serviço público, e até mesmo dentro das universidades e nas escolas, que possuem sentimentos conturbados que envolvem transtornos de ansiedade exacerbadamente descontrolados, justamente por questões relativas à ordem psicopatológica. Se pensarmos essa variável ocorrendo na universidade, entre os profissionais

técnico-administrativos, confirma-se a veracidade sendo praticada ao longo e no decorrer dos dias das instituições públicas, conforme dados das pesquisas apresentadas até agora neste trabalho.

Às doenças e transtornos psicossomáticos, concernentes a doenças do coração, hipertensão arterial, dores generalizadas no corpo, bem como, distúrbios digestivos, busca-se entender um pouco mais até que ponto o Assédio desregula todo o sistema humano em poucos, dias, horas, atos. O assédio é tão destrutivo e corrosivo quanto doenças de ordem orgânica, humana. É do humano o sentimento de bem-estar possuir uma ligação intrínseca entre corpo físico e corpo psíquico.

Nunes e Tolfo (2015) nos respaldam quando afirmam que:

Os efeitos proporcionados pelo assédio podem ser severos, repercutem não somente na saúde física e/ou psíquica do trabalhador, mas afetam sua vida privada e desempenho organizacional. Além, é claro, de afetar a própria organização (NUNES; TOLFO, 2015, p. 30).

Conforme observamos, a sociedade brasileira enfrenta, diariamente, as consequências provocadas pelas práticas do assédio. Contudo, as organizações não têm proposto medidas que viabilizem a diminuição das práticas e das causas do assédio moral. Segundo Nunes e Tolfo (2015), na maioria das vezes, os mecanismos de prevenção e combate ao assédio são executados por ações sociais fora das organizações e entidades, sejam elas públicas ou privadas.

Sendo assim, para que se tenha métodos de prevenção, assim como punições aos assediadores e amparo aos assediados, podemos combater efetivamente essa cultura no âmbito das relações sociais profissionais. Falamos, então, dessa perspectiva mais adiante ao fazermos as relações de análise com as respostas obtidas nas entrevistas realizadas com os servidores da Unemat.

Desse modo, passamos à discussão do item que trata a respeito da classificação quanto aos danos à saúde da vítima, pois tendo em vista os pontos discutidos acima, pensamos, agora numa maneira de aprofundar nas questões que são essenciais para que compreendamos os aspectos que constituem o assédio.

3.4.1 Classificação quanto aos danos à saúde da vítima

Na pesquisa de Damasceno (2012) foram ressaltadas as classificações quanto aos danos à saúde da vítima. A pesquisadora pondera que existem visões distintas na literatura

acerca da necessidade dos danos à saúde da vítima e que “[...] esse aspecto não é necessário para a configuração do assédio, mas a sua investigação é muito importante para avaliar a dimensão das consequências do fenômeno” (DAMASCENO, 2012, p. 47).

Desse modo, a autora propõe uma classificação que leva em consideração esse aspecto, mais especificamente, em relação ao assédio moral. De acordo com Damasceno (2012) há o assédio moral *com* danos à saúde da vítima, assim como o assédio moral *sem* danos à saúde da vítima.

Quanto ao assédio moral *com* danos à saúde da vítima, de acordo com a autora, é classificado como uma:

[...] forma mais grave, em virtude das consequências danosas ao assediado. A vítima, além de constrangida e humilhada, demonstra reflexos mais profundos em sua saúde, que ultrapassa a capacidade de enfrentamento e adaptação da vítima a uma nova situação, alienando-a da sociedade, diminuindo a autoestima, desacreditando em sua capacidade profissional e culminando, até mesmo, ao suicídio (DAMASCENO, 2012, p. 47).

Quanto ao assédio moral *sem* danos à saúde da vítima, de acordo com Damasceno (2012):

[...] a vítima sofre, de forma reiterada, atos humilhantes e hostis, todavia foi resistente à conduta abusiva, por meio de uma boa estrutura emocional, por procurar ajuda profissional ou por meios paliativos na própria organização (DAMASCENO, 2012, p. 47).

Ademais, tanto com intenção, quanto sem intenção, por parte do assediador, são ocasionadas consequências nos sujeitos que sofrem assédio. Essas consequências podem ser desde âmbito físico e psíquico até mesmo ao desenvolvimento organizacional da instituição. Pensando a respeito das condições físicas e psíquicas, os sujeitos podem apresentar, desde “[...] abandono das relações pessoais, alteração no sono, aumento da pressão arterial, cefaleia, consumo excessivo de álcool, descontentamento com o trabalho” (DAMASCENO, 2012, p. 48).

Por isso as consequências sem intenção e com intenção do assediador podem ser severas à saúde e bem-estar da vítima em relação ao seu ambiente de trabalho, relações interpessoais, bem como desenvolvimento pessoal no que tange às relações com o outro (NASCIMENTO, 2012).

Podem, ainda, conforme Damasceno (2012) serem consequências desse processo o “[...] descontentamento com o trabalho, dificuldade de concentração, dores generalizadas e

esporádicas, enjoos, falta de apetite, insegurança, manifestações depressivas, raiva, tensões musculares, vontade de chorar, e em alguns casos suicídio” (DAMASCENO, 2012, p. 48).

O Quadro 6 abarca as consequências do assédio moral às vítimas.

Quadro 6 – Consequências

AUTORES	CONSEQUÊNCIAS
Arenas (2013)	Falta de motivação, desânimo e insatisfação, problemas familiares, sentir-se humilhado, envergonhado e indignado, sentir-se incapaz e impotente, isolamento, insegurança, perda da autoestima, culpar-se pela situação, dificuldade de executar as tarefas e solidão.
Soares (2014)	Para as consequências tomam maior relevância, pois se apresentam, também, como um problema de saúde pública, onde a dignidade dos trabalhadores são atingidas, resultando em efeitos físicos e psicológicos, com consequências maléficas à organização onde o ato ocorre, resultando na diminuição da capacidade laboral da vítima, corroborando com o aumento do nível de estresse interno, o que também causa diminuição da produtividade.
Caran et al. (2010),	a) Psicopatológicas – ansiedade, humor depressivo, pensamentos repetitivos etc.; b) Psicossomáticas – doenças do coração, hipertensão arterial, dores generalizadas no corpo, distúrbios digestivos etc.; c) Desordens alimentares – atitudes agressivas, aumento de consumo de drogas, como álcool, cigarros, remédios e isolamento social.
Nunes e Tolfo (2015)	Os efeitos proporcionados pelo assédio podem ser severos, repercutem não somente na saúde física e/ou psíquica do trabalhador, mas afetam sua vida privada e desempenho organizacional. Além, é claro, de afetar a própria organização.
Damasceno (2012)	O “descontentamento com o trabalho, dificuldade de concentração, dores generalizadas e esporádicas, enjoos, falta de apetite, insegurança, manifestações depressivas, raiva, tensões musculares, vontade de chorar, e em alguns casos suicídio”

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

3.5 Métodos de prevenção e combate ao assédio moral

Segundo Leymann (1996) ao combate e à prevenção do assédio moral, podem ser tomadas algumas ações no sentido de que elas possam efetivar-se no âmbito das instituições. O autor defende que, primeiramente, deve ser verificado em que nível/fase está o processo de assédio moral para que possam ser averiguadas as condições caso estejam no início e/ou a bastante tempo, sendo recorrente no dia a dia do trabalho (LEYMANN, 1996).

A organização, nesse sentido, deve propor e/ou estabelecer políticas de prevenção desses conflitos no sentido de minimizar e combater os atos de assédio. Essas políticas podem ser desde às mais simples como informações e murais, assim como palestras, até mesmo a “[...] formação dos quadros dirigentes para evitar futuras situações de assédio”, ou seja,

“praticar uma boa prevenção” (DAMASCENO, 2012, p. 53). Ainda que seja difícil detectar uma prática de assédio moral, é primordial que haja o planejamento de prevenções no âmbito do trabalho.

Os autores Peli e Teixeira (2006) abordam algumas ações de prevenção às ocorrências de assédio. Segundo os pesquisadores, deve-se implantar uma cultura de aprendizado a respeito da temática, bem como reduzir a quantidade de trabalho monótono e repetitivo. Além disso, deve-se aumentar a participação na gestão da instituição, frisar bem as políticas de prevenção ao assédio moral, e, que possam ser desenvolvidas políticas de qualidade, tanto interna, quanto externa à organização (PELI; TEIXEIRA, 2006).

Desse modo, as repartições não devem visar somente lucros, tampouco o desenvolvimento das atividades administrativas sem pensar no bem-estar dos funcionários. Deve-se, em suma, que as empresas, de modo geral, assim como as ambiências públicas, considerarem um ambiente mais produtivo mediante sujeitos mais satisfeitos e menos competitivos entre si, levando em consideração as questões de hierarquia e também as questões pessoais que podem refletir no ambiente de trabalho, pois cada ser humano é único dentro de seu contexto histórico, dentro de sua bagagem social (HIRIGOYEN, 2002).

Já para Bradaschia (2007) os métodos de prevenção, do assédio moral, são, no que se referem aos indivíduos, a quebra do isolamento e a busca pelo auxílio. Já concernente à organização, a autora afirma que referente à esfera da organização, deve-se haver o desenvolvimento de canais de informação, treinamento, monitoramento e engajamento das lideranças da organização. E, por último, à esfera da sociedade, deve ser primado pela informação e pelo envolvimento dos sindicatos das categorias dos funcionários que compõem o ambiente de trabalho (BRADASCHIA, 2007).

Damasceno (2012) complementa dizendo que: “Mesmo com todos esses mecanismos de prevenção, o assédio moral ainda pode não ser extirpado da instituição. O combate efetivo envolve a esfera individual, organizacional e jurídica (DAMASCENO, 2012, p. 55).

Sendo assim, Bradaschia (2007) disserta a respeito de quatro vias importantes de intervenção no âmbito das instituições, sendo elas: a via informativa, a informal, a formal e a da palavra e/ou ação coletiva (BRADASCHIA, 2007). Damasceno (2012) complementa definindo-as como:

- 1) a via informativa, com o intuito de educar as pessoas sobre este mal e explicando como estas podem se defender; 2) a via informal através de mediação e de apoio às vítimas; 3) a via formal administrativa e/ou jurídica, onde a organização do trabalho

oficialmente intervém para evitar que uma situação de assédio persista; e 4) a via da palavra ou ação coletiva, privilegiando a apreciação crítica dos fatores organizacionais que originam o assédio moral e sugerem a responsabilização coletiva dos problemas (DAMASCENO, 2012, p. 56).

Portanto, as organizações devem promover um confronto aos agressores no sentido de que ele entenda a gravidade da situação e fique a par dos danos jurídicos que o assédio pode causar-lhe, assim como os danos à saúde da vítima após sofrer atos corriqueiros de assédio por intermédio de uma linha de agressão tão severa, e, muitas vezes, silenciosa.

Assim, “[...] a organização demonstra que é necessário que as pessoas tratem melhor umas às outras e que a organização tenha melhores padrões morais” (DAMASCENO, 2012, p. 56). Além do fato de que “[...] de tempos em tempos, podem ser comuns e vivenciados em algum grau pela maioria dos indivíduos no ambiente de trabalho (DAMASCENO, 2012, p. 56).

No Quadro 7 podem ser observados os métodos de prevenção ao assédio moral, conforme as perspectivas de alguns autores.

Quadro 7 – Métodos de prevenção do assédio moral

AUTORES	MÉTODOS DE PREVENÇÃO
Leymann (1996)	O autor defende que, primeiramente, deve ser verificado em que nível/fase está o processo de assédio moral para que possam ser averiguadas as condições caso estejam no início e/ou a bastante tempo, sendo recorrente no dia a dia do trabalho.
Damasceno (2012)	Deve propor e/ou estabelecer políticas de prevenção desses conflitos no sentido de minimizar e combater os atos de assédio. Essas políticas podem ser desde às mais simples como informações e murais, assim como palestras, até mesmo a “formação dos quadros dirigentes para evitar futuras situações de assédio” ou seja, “praticar uma boa prevenção”.
Peli e Teixeira (2006)	Os autores abordam algumas ações de prevenção às ocorrências de assédio. Deve-se implantar uma cultura de aprendizado a respeito da temática, bem como reduzir a quantidade de trabalho monótono e repetitivo. Além disso, deve-se aumentar a participação na gestão da instituição, frisar bem as políticas de prevenção ao assédio moral, e, que possam ser desenvolvidas políticas de qualidade, tanto interna, quanto externa à organização.
Bradaschia (2007)	Os métodos de prevenção, do assédio moral, são, no que se referem aos indivíduos, a quebra do isolamento e a busca pelo auxílio. Já concernente à organização, deve-se haver o desenvolvimento de canais de informação, treinamento, monitoramento e engajamento das lideranças da organização. E, por último, à esfera da sociedade, deve ser primado pela informação e pelo envolvimento dos sindicatos das categorias dos funcionários que compõem o ambiente de trabalho.
Bradaschia (2007) e Damasceno (2012)	Estabelece 4 vias: 1) a via informativa, com o intuito de educar as pessoas sobre este mal e explicando como estas podem se defender; 2) a via informal através de mediação e de apoio às vítimas; 3) a via formal administrativa e/ou jurídica, onde a organização do trabalho oficialmente intervém para

	evitar que uma situação de assédio persista; e 4) a via da palavra ou ação coletiva, privilegiando a apreciação crítica dos fatores organizacionais que originam o assédio moral e sugerem a responsabilização coletiva dos problemas.
--	--

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

3.6 Assédio moral no setor público

Encaminhando-nos a uma síntese conclusiva sobre a prática do assédio moral no setor público, recorremos a Nunes e Tolfo (2013) onde os pesquisadores nos enfatizam que o assédio moral, como pudemos perceber no desenvolver deste capítulo, se desenvolve em um ambiente de trabalho onde circulam, também, valores concernentes ao bom profissionalismo, desenvolvimento das atividades administrativas de forma eficiente e eficaz.

Porém, infelizmente, os profissionais estão expostos aos valores e culturas diversas, à ética e ao profissionalismo dos colegas de trabalho, assim como, em meio à ocorrência desse tipo de violência, uma vez que os profissionais, de modo geral, deveriam comportarem-se como exemplos frente ao funcionalismo público e à integridade humana dos colegas de trabalho (NUNES; TOLFO, 2013, p. 28).

Para Nunes e Tolfo (2015):

A compreensão da sociedade, da forma como ela se organiza, das suas fases, possibilita uma compreensão sobre a questão do assédio moral no trabalho. Ou seja, o capitalismo intensificou suas contradições e vem buscando atenuar as desigualdades com base na adesão de políticas de ajuste recomendados por entes como o Fundo Monetário Internacional (FMI) e Banco Mundial, em função do Consenso de Washington (NUNES; TOLFO, 2015, p. 32).

Tendo em vista esse cenário, onde o trabalhador é submetido a várias questões de reestruturação de ordens política, social, econômica e cultural, o ambiente de trabalho torna-se mais e mais explorado, ocasionando esses processos de propagação de autoritarismo, e, conseqüentemente, de práticas de assédio moral entre os membros da organização (NUNES; TOLFO, 2015).

Os autores afirmam, ainda, que o assédio moral, no trabalho, “[...] é uma violência perversa e hostil, muitas vezes sutil e silenciosa, que dificulta a sua identificação e combate nos ambientes organizacionais” (NUNES; TOLFO, 2015, p. 32). Assim, é fundamental que lembremos que o ato de negar a ocorrência do assédio corrobora com torna-lo deveras mais violento do que ele se apresenta no âmbito do trabalho.

Portanto, os autores dizem que cabem às instituições, bem como seus gestores, junto à sociedade:

[...] trabalharemos coletivamente em prol da construção de medidas de prevenção e combate, e principalmente do comprometimento dos trabalhadores – docentes e técnico-administrativos – e também alunos em relação a temas importantes como valores e ética no trabalho (NUNES; TOLFO, 2015, p. 33-34).

Assim, os atos de violência de assédio moral podem ser efetivamente combatidos, e, em suma, prevenidos “[...] Contribuindo de maneira direta e decisiva para uma nova forma de organização social, em que o cidadão adquire de fato a condição de sujeito e age direcionado ao bem-estar coletivo” (NUNES; TOLFO, 2015, p. 33-34).

Alkimin (2011) diz que existem projetos de leis federais que versam a respeito da inserção do fenômeno do assédio moral no âmbito do Código Penal, no sentido de estabelecer sanções penais para quem pratica quaisquer atos de assédio moral dentro das repartições públicas e/ou privadas (ALKIMIN, 2011, p. 42). Desse modo, efetiva-se os métodos e prevenção e punição aos assediadores para que possam ser diminuídas as práticas de assédio moral.

Araújo (2014) disserta a respeito da estabilidade do servidor que pode ser um grande potencializador do ato de assédio moral em relação às vítimas, muitas vezes, com menos tempo na instituição, já que o assediador se vê na incumbência de menospreza-lo pela inferioridade em relação ao tempo dele na instituição e/ou motivos diversos já discutidos neste trabalho que denotam superioridade e falta de profissionalismo, percebido, também, nas análises feitas a partir das respostas obtidas com os questionários aplicados aos servidores da Unemat.

Por isso, Araújo (2014) diz que esse fator é:

[...] um dificultador para que ações de punição sejam adotadas contra o assediador, no sentido de acabar com essa prática cruel e danosa para o servidor, extirpando do convívio dos órgãos públicos, esses elementos dotados de maldade, más intenções ou mesmo, com delírios de poder (ARAÚJO, 2014, p. 34).

Desse modo, nos dizeres de Alkimin (2011) a respeito do poder que os agressores pensam ser detentores, pois eles:

[...] se valem de manobras perversas, de forma silenciosa, visando excluir do ambiente aquele que representa para si uma ameaça ou para a própria organização do trabalho, praticando manobras ou procedimentos perversos do tipo recusa de informação ou comunicação, desqualificando, e/ou rebaixamento, isolamento, excesso de serviço com metas absurdas e horários prolongados (ALKIMIN, 2011, p. 45).

A ameaça que a vítima representa não diz respeito, em si, por denegrir a integridade e/ou moral do assediador, tampouco dos demais membros do ambiente de

trabalho, mas sim pela a ameaça de destaque por competência entre os demais (ALKIMIN, 2011).

Encaminhando as discussões a uma síntese da problemática, Einarsen et al (2005; 2010) ponderam que, quando o assunto se refere aos atos negativos advindos do ato de assédio moral, podem estar relacionadas as características de direcionalidade, repetitividade, duração, frequência, regularidade e intencionalidade (EINARSEN, 2005).

Não podemos, em suma, confundir, conforme já apresentado, situações diversas com atos de assédio moral, tendo em vistas todas as características que configuram tal ato, pois podem gerar mais conflitos ainda entre os trabalhadores. Devemos levar em consideração a situação, bem como as percepções subjetivas da vítima, já que os atos podem ser repetitivos e hostis. Além disso, na maioria das vezes, é comum que a vítima tenha e/ou não tenha percebido a má intenção por parte dos envolvidos nas situações diversas que envolvem instituição e trabalho.

Portanto, passamos, a partir de agora, à discussão da metodologia que sustenta esta pesquisa, para que possamos, em suma, estabelecer os procedimentos adotados no desenvolver das análises no sentido de discutir as relações possíveis que suscitaram no decorrer do processo de coleta de dados.

4 METODOLOGIA E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste capítulo apresentamos os procedimentos metodológicos à realização da pesquisa, de forma que pudéssemos responder aos objetivos propostos com critérios e princípios norteadores, quais sejam: tipologia da pesquisa, locus da pesquisa, população e amostra, instrumentos de coleta de dados, bem como, técnica de coleta e tratamento de dados.

O projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Ceará, tendo sido aprovado na data de 12 de março de 2020, conforme o processo n. 28580120.2.0000.5054.

4.1 Natureza da pesquisa

O método a ser aplicado em uma pesquisa pode ser considerado como um momento de planejamento em que o autor descreve os meios para atingir os objetivos propostos.

Gil (2019) define como sendo um caminho para se chegar a um determinado fim, e a escolha desta metodologia depende de fatores que dizem respeito à natureza do objeto que se pretende pesquisar, dos recursos materiais disponíveis e do nível de abrangência do estudo.

Quanto a natureza da pesquisa é considerada aplicada, Zanella (2009) postula que é necessário que escolhamos, além do tipo de estudo e método de abordagem, a população, a amostra e os sujeitos da pesquisa, assim como podemos escolher as técnicas de coleta de análise de dados da pesquisa (ZANELLA, 2009, p. 99).

Desse modo, para Zanella (2009), as pesquisas aplicadas, na etapa de execução, consistem em três momentos, quais sejam:

[...] **preparação do campo de pesquisa:** nesta etapa o pesquisador se aproxima das pessoas envolvidas buscando aprovação e consentimento para a execução da pesquisa e para posteriormente elaborar os instrumentos de coleta de dados; **entrada no campo:** é o momento de interação direta com os atores sociais envolvidos na pesquisa, com os documentos para leitura e com o local de observação; e **análise e interpretação dos dados:** este é o momento de relacionarmos os dados coletados com o problema, com os objetivos da pesquisa e com a teoria de sustentação, possibilitando abstrações, conclusões, sugestões e recomendações relevantes para auxiliar na solução do problema ou para sugerir a realização de novas pesquisas (ZANELLA, 2009, p. 102)

Sendo assim, a análise tem, por objetivo, organizar, tabular e/ou categorizar os dados de forma que nos forneça respostas às indagações propostas como investigação na pesquisa.

Referente à interpretação, esta está abraçada aos resultados da pesquisa, uma vez que a teoria se relaciona com a prática, ou seja, é o momento onde é estabelecido a compreensão do conhecimento acerca do objeto em estudo.

Ressaltamos, contudo, que esta pesquisa adota o caráter de pesquisa aplicada uma vez que se vale dos passos de preparação do campo de pesquisa, envolvendo uma aproximação mais efetiva com o objeto de estudo, a entrada no campo de pesquisa, onde o pesquisador pode promover a interação direta com os participantes da pesquisa, e, com efeito, a análise e interpretação dos dados que se valem à resolução e compreensão do problema, dos objetivos propostos e da teoria à qual sustenta todos os procedimentos adotados à realização da pesquisa.

Ademais, a pesquisa aplicada fornecerá preceitos analíticos que podem emergir questões a discussões futuras, pois ao elencarmos questões e, no sentido de respondê-las, problematizar a compreensão, outros dizeres permeiam o problema para que novas interpretações possam ser feitas no que tange aos diversos pontos de vista emergidos no ato de compreender um certo viés.

A pesquisa aplicada é, ainda, conforme Zanella (2009) uma motivação básica à solução de problemas concretos, práticos e operacionais, pois:

[...] não obstante a finalidade prática da pesquisa, ela pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de certos setores do conhecimento. Esta pesquisa é também chamada de pesquisa empírica, pois o pesquisador precisa ir a campo, conversar com pessoas, presenciar relações sociais (ZANELLA, 2009, p. 102).

Quanto a abordagem da pesquisa é qualitativa, utilizando dados primários, com aplicação do Método de *Delphi* à obtenção das informações, a partir de uma entrevista estruturada.

Conforme descrito por Arenas (2013), a abordagem qualitativa permite a compreensão detalhada dos significados e características, análise dos aspectos implícitos, entranhados na questão de pesquisa, permitindo que o pesquisador possa fazer inferências, apresentando, através das informações obtidas, maior possibilidade de aprofundamento das interpretações.

Por esse viés, a abordagem qualitativa nos possibilitou uma maior aproximação, tanto com a problemática, quanto com os sujeitos da pesquisa (RICHARDSON, 2008).

Segundo Vergara (2014) a pesquisa científica pode-se dividir em dois grandes grupos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins de uma pesquisa científica ela pode ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista.

Este estudo trata-se de uma pesquisa descritiva por ter como objetivo descrever a percepção dos Profissionais Técnicos da Educação Superior (PTES) da Universidade do Estado de Mato Grosso a respeito do Assédio Moral. Essa abordagem vai ao encontro de definição de pesquisa descritiva.

Segundo Vergara (2014), no que se refere à pesquisa descritiva, ela:

Expõe as características da população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que se descreve, embora possa servir de base para tal explicação (VERGARA, 2014, p. 42).

Já quanto aos meios, Vergara (2014), descreve diversos tipos de meios de investigação, sendo os principais: pesquisa de campo, documental, bibliográfica e estudo de caso. Desse modo, a pesquisa classifica-se como um estudo de caso, pois serão pesquisados profissionais da Sede Administrativa, bem como dos câmpus universitários da Unemat, localizados nas cidades de Cáceres, Sinop e Tangará da Serra, por representar os câmpus com maior número de cursos de oferta contínua e, PTES atuando nos cursos, assim como, a Sede Administrativa, por ter maior número de PTES.

Conceitualmente, Gil (2014) afirma que o estudo de caso se diferencia dos outros tipos de delineamento devido ao fato do estudo de caso favorecer um conhecimento mais amplo e esmiuçado de um ou mais objetos e de forma mais exaurida e detalhada. Ou seja, o estudo de caso nos possibilita investigar o objeto de estudo com mais aprofundamento, uma vez que o pesquisador pode imergir de forma a produzir o conhecimento necessário para que possa tornar esse aspecto, dentro do locus de estudo, um lugar de ciência.

O Quadro 8 demonstra as etapas da pesquisa de caráter estudo de caso.

Quadro 8 – Etapas da pesquisa

ETAPAS	PERÍODO
Elaboração do questionário	Setembro/2019 a Outubro/2019
Submissão do Projeto de Pesquisa ao Comitê de Ética	Janeiro/2020
Aprovação do Comitê de Ética	12/03/2020
Aplicação da primeira rodada do questionário	Março a Julho/2020
Aplicação da segunda rodada do questionário	Agosto e setembro/2020
Tratamento dos dados	Outubro/2020
Análise dos dados	Outubro e Novembro/2020
Resultado da pesquisa	Dezembro/2020

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

No que se referem às pesquisas de caráter Estudo de Caso, Yin (2001) nos traz essa abordagem como uma ferramenta de investigação científica que pode ser utilizada para que se compreendam os processos inscritos nas complexidades sociais, oriundas dos aspectos das relações entre sociedade, cultura, política e, até mesmo, do ponto de vista educacional (YIN, 2001).

Yin (2001) diz que as complexidades sociais se manifestam por meio das problemáticas, das análises dos obstáculos encontrados e demais complexidades que se relacionam no decorrer da pesquisa. Ao que compete à etapa de metodologia de uma pesquisa científica, pressupõe-se que possam haver, em alguns casos, uma teoria previamente pensada, para que deva ser pensada no decorrer da realização da investigação proposta (YIN, 2001).

Porém, podem ser emergidas teorias que possam ser apresentadas e defendidas ao longo da construção do trabalho, para que o pesquisador desenvolva e sustente um/o campo teórico, submetendo-o a uma elaboração metodológica para que esse pressuposto dê sustentação e corpo ao objeto em análise. Ou seja, em nossa pesquisa, podemos verificar – ou não – a defesa de um campo de análise singular e, ao mesmo tempo, plural ante ao *corpus* emergido com os caminhos metodológicos adotados ao longo da pesquisa (YIN, 2001).

O estudo de caso, segundo Yin (2001) se aplica a pelo menos cinco situações. A primeira delas é para explicar, no que se referem aos vínculos de causa em investigações na vida real, onde existem muitas complexidades nas estratégias de experimentação. A segunda diz respeito ao momento em que é preciso descrever os processos de intervenção no contexto em que elas ocorrem.

A terceira se relaciona ao modo como serão ilustrados determinados tópicos numa dada investigação. Já a quarta e a quinta situação, respectivamente, estão inscritas no contexto onde se explorará uma situação de ordem complexa de resultados, bem como de que ela possa

vir a ser uma forma de meta-avaliação de determinados processos da investigação (YIN, 2001).

Desse modo, tendo em vista esses processos que envolvem a complexidade na investigação proposta como sendo de caráter de Estudo de Caso, Yin (2001) postula que o pesquisador poderá se deparar com situações incomuns, nas quais possam existir diversas variáveis relacionadas aos dados fornecidos e/ou coletados, seja de forma objetiva, seja de forma imparcial (YIN, 2001).

Contudo, Yin (2001) considera, ainda, que o pesquisador deve preparar-se para que possa fazer uso dessa ferramenta de investigação, uma vez que deve se valer de várias fontes de evidências que convirjam e/ou ofereçam condições para que ele possa afirmar, de maneira fidedigna e valorosa, os preceitos que foram coletados no momento da realização da pesquisa, em se tratando dos dados e das teorias que foram mobilizadas (YIN, 2001).

Portanto, Yin (2001) nos ensina que para que possamos desenvolver a investigação inicialmente proposta, o pesquisador deve se pautar de um rol de proposituras de ordem teórica para que conduza, tanto a coleta, quanto às análises dos dados, de modo que sua atenção se volte aos eventos que possam ocorrer durante e após a coleta e tratamento dos dados que podem ser, com efeito, paralelos à realização das investigações como um todo (YIN, 2001).

4.2 O conceito do Método de *Delphi*

A análise dos dados é realizada a partir do Método de *Delphi*. Marques e Freitas (2018) afirmam que o método de *Delphi* é definido como “[...] um método para estruturar um processo de comunicação coletiva de modo que este seja efetivo, ao permitir a um grupo de indivíduos, como um todo, lidar com um problema complexo” (MARQUES; FREITAS, 2018, p. 390).

Conforme pode ser visto em Damasceno (2012):

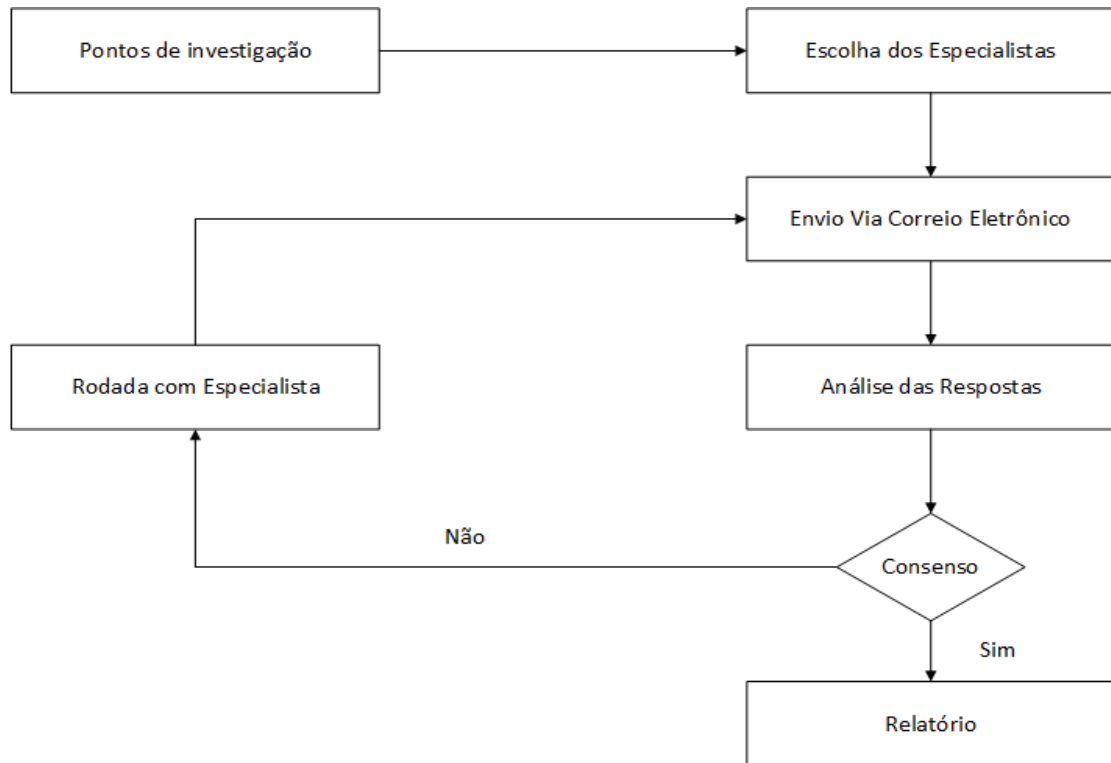
O Método *Delphi*, tem por objetivo, proporcionar o consenso entre as respostas dos participantes, refletindo as suas opiniões dentro dos objetivos pesquisados, mesmo sem que haja(m) interação(ões) ou conhecimento(s) entre eles (DAMASCENO, 2012, p. 62).

Wright e Giovinazzo (2000, p. 13) afirmam que a utilização do método passou por uma ampliação de sua aplicação, deixando de ser usado apenas às tendências e eventos

futuros, passando a incorporar ideias e estratégias à proposta de políticas organizacionais, com fins a tomada de decisões importantes à organização.

A Figura 1 representa o processo de realização da metodologia de *Delphi*, de forma sintética, através de envio de questionamentos por meio do correio eletrônico.

Figura 1 – Passos da metodologia de *Delphi* via correio eletrônico



Fonte: adaptado de (SANTOS, VIDOTTO; GIUBLIN, 2005, p. 54).

Esse método é de suma importância em virtude de o tema ser de difícil tratamento, considerando a sua natureza, e, considerando as suas especificidades em se tratando de pessoal, neste caso, que verticalizam o ensino público.

Desse modo, foi feita uma adaptação do método, pois em seu conceito tradicional, ele é utilizado por especialistas de alguma área específica e, neste estudo, ele foi empregado como ferramenta que objetiva o consenso entre os profissionais técnico-administrativos em relação ao conceito de Assédio Moral. O método foi aplicado em duas sessões, sendo que os participantes responderam por meio de um questionário aberto, previamente elaborado pelo pesquisador.

As respostas das questões foram tabuladas e os resultados foram devolvidos aos participantes para a próxima sessão. Após tabuladas as respostas da primeira sessão, os resultados foram entregues aos participantes que reavaliaram as suas respostas à luz das

respostas dadas pelos demais respondentes da sessão anterior. Convém acrescentar, ainda, que as respostas tabuladas na primeira sessão, impreterivelmente permaneceram sem identificação dos participantes, contendo somente as suas respectivas respostas.

Sendo assim, ao término da segunda sessão foi possível avaliar a existência do consenso de um conceito de Assédio Moral, análise dos objetivos propostos, bem como a estabilidade nas respostas entre as sessões, demonstrando que uma nova sessão não proporcionaria qualquer contribuição.

Ressaltamos, ainda, que as amostras exigidas à aplicação do método de *Delphi* seguem entre 10 a 20 participantes. Logo, o fato de possuímos, na segunda etapa de aplicação do Método de *Delphi*, uma amostra de 39 respondentes, pôde-se verificar considerável o número de entrevistados/participantes (LINSTONE; TUROFF, 2002).

Esse método é bastante utilizado, pois se torna útil à medida em que as decisões vão sendo tomadas nas situações de incerteza, no momento da pesquisa. Busca, ainda, uma obtenção de um consenso dos entrevistados, tomando como parâmetro, as respostas obtidas de forma anônima através dos questionários aplicados, assim como, do feedback controlado.

Desse modo, o Método de *Delphi* consiste em uma maneira de estruturar e obter várias opiniões, por parte dos entrevistados, nos ambientes onde impera o sentimento de incerteza, e, conseqüentemente, de dúvidas de forma geral entre a comunidade pesquisada a respeito de um assunto. Ou seja, o Método de *Delphi* abarca alguns elementos importantes, quais sejam: o número de entrevistados, o número de sessões e a estabilidade entre as sessões realizadas (LINSTONE; TUROFF, 2002).

O número de especialistas é a etapa onde são selecionados os participantes no âmbito da(s) área(s) que se pretende investigar. Não existem regras fixas no processo de determinação das ênfases desta etapa no que se refere, por exemplo, à quantidade de pessoas a serem entrevistadas aos temas que se deseja pesquisa.

No que tange ao número de sessões, em geral, podem ser feitas até três sessões de entrevistas, pois já se consagra suficiente ao levantamento das amostras para que se visualize a possibilidade – ou não – de convergências e/ou divergências nos pensamentos ao processo de inviabilidade de parte das amostras/respostas (LINSTONE; TUROFF, 2002).

Além disso, antes de cada sessão subsequente, cada entrevistado toma conhecimento de sua resposta da sessão anterior e de sua posição em relação às respostas dos outros entrevistados (*feedback*) controlado. Ressaltamos, ainda, que não há interação entre os entrevistados.

No que se refere à estabilidade entre as sessões, esta somente será atingida quando uma nova sessão não trazer dados relevantes ao estudo, assim, aplica-se mais uma sessão. Portanto, a estabilidade entre as sessões e o consenso nas respostas entre os entrevistados são condições de parada deste método.

4.3 Apresentação da instituição e dos participantes da pesquisa

Neste item discutiremos a caracterização do locus de pesquisa, bem como apresentaremos outros aspectos expressivos à compreensão do ambiente de desenvolvimento do trabalho dos profissionais técnicos da educação superior.

4.3.1 Caracterização do locus da pesquisa

Este item apresenta a instituição pesquisada, a Universidade do Estado do Mato Grosso “*Professor Carlos Alberto Reyes Maldonado*” (Unemat), Razão Social 01.367.770/0001-30, à qual possui 13 câmpus universitários nas cidades de Alta Floresta, Barra do Bugres, Cáceres, Colíder, Diamantino, Juara, Médio Araguaia, Nova Mutum, Nova Xavantina, Pontes e Lacerda, Sinop e Tangará da Serra.

A Unemat possui, no estado de Mato Grosso, além dos 13 câmpus universitários, 17 núcleos pedagógicos, 24 polos educacionais de Ensino à Distância, 24 Faculdades, 67 cursos de graduação com oferta contínua, 50 cursos diferenciados, 53 cursos de pós-graduação.

Para atender a esta demanda a Unemat conta com 1.518 servidores docentes na educação superior, 744 servidores PTES e oferta, semestralmente, um total de 5.340 vagas nos cursos de graduação. Possui, segundo dados do anuário estatístico 2019, ano base 2018, cerca de 19.351 acadêmicos. Na pós-graduação, conta, atualmente, com 1.478 acadêmicos matriculados. Assim, a Unemat está presente, ao todo, em 45 municípios do estado de Mato Grosso (UNEMAT, 2019).

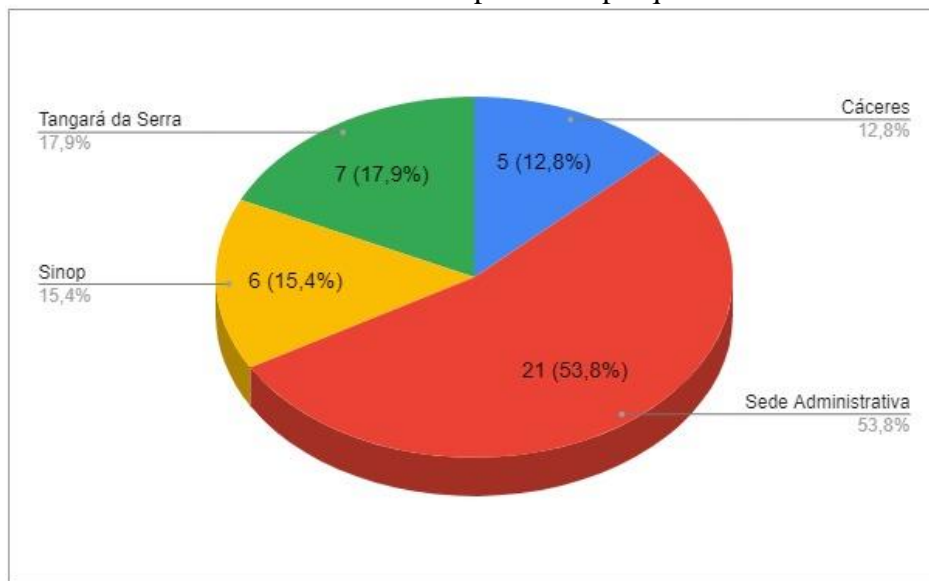
Com a estrutura multicâmpus, a Universidade tem atuação em todo o Estado de Mato Grosso, é uma entidade sem fins lucrativos e com duração indeterminada, dotada de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e de gestão patrimonial e financeira, obedecendo ao princípio de indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão, conforme a Anuário Estatístico 2019 (UNEMAT, 2019).

Além dessa estrutura, a Unemat possui uma administração executiva central denominada de Sede Administrativa que concentra as demandas regionais. A Sede Administrativa concentra os Órgãos da Administração Executiva Central e Órgãos da Administração Regional possuindo, respectivamente, da ADM Central, 7 pró-reitorias, sendo: Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROEG), Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC), Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG), Pró-reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), Pró-Reitoria de Administração (PRAD), Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação (PRPTI) e Pró-Reitoria de Gestão Financeira (PGF), bem como, da ADM Regional, que corresponde aos 13 câmpus universitários (UNEMAT, 2019).

Fazem parte, ainda, da reitoria, os seguintes setores: Gabinete da Reitoria (Gabinete), Assessoria Especial Jurídica (ASSEJUR), Assessoria Especial de Aquisições (LICITAÇÃO), Assessoria Especial de Normas dos Órgãos Colegiados (ASSOC), Assessoria Especial Financeira, Orçamentária e Contábil (ASSFOC), Diretoria Administrativa Setorial de Controle Interno (CONTROLE), Assessoria de Gestão de Ouvidoria (OUVIDORIA), Assessoria de Gestão de Assuntos Internos (ASSIM), Assessoria de Gestão de Assuntos Externos (ASSEX), Assessoria de Gestão de Comunicação (ASSECOM), Assessoria de Gestão de Monitoramento de Contas (ASMC), Assessoria de Gestão de Acompanhamento a Fundações de Apoio (ASFAP), Assessoria de Gestão de Representação Interinstitucional (ASREI), Supervisão de Gestão de Processos (SPRO), Supervisão de Imprensa (SIM), Supervisão de Publicações e Serviços Gráficos (SPG), Assistente Técnico I de Gabinete (ATG), Assistente Técnico II de Gabinete (ATG), Assistente Técnico II – Motorista da Reitoria (ATM). (UNEMAT, 2019).

Para execução da pesquisa, 39 Profissionais Técnicos da Educação Superior da Universidade do Estado de Mato Grosso (Unemat) participaram da pesquisa escolhidos de forma intencional, mediante a facilidade de contato, tendo como meta contemplar os lotados nos maiores câmpus universitários, Cáceres, Tangará da Serra e Sinop. Nessa perspectiva, participaram da pesquisa 06 (seis) servidores do Câmpus de Sinop, 07 (sete) de Tangará da Serra, 05 de Cáceres e 21 (vinte e um) lotados na administração central intitulada Sede Administrativa, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 – Participantes da pesquisa



Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Os participantes escolhidos atuam nas coordenações dos cursos/faculdade dos câmpus universitários de Cáceres, Sinop, Tangará da Serra. Já na Sede Administrativa, os escolhidos foram os PTES que não possuem função gratificada.

A escolha desses câmpus universitários justifica-se por considerarmos os mais representativos da Unemat e pela maior quantidade de cursos de graduação de oferta contínua e de PTES que compõem a estrutura organizacional local. E, por fim, por esses profissionais terem frequente convívio com os segmentos que compõem a comunidade acadêmica, quais sejam: demais técnicos, docentes e discentes.

4.4 Instrumentos e operacionalização de coleta de dados

Desenvolvemos as questões elencadas no questionário aplicado, aos servidores, a partir de alguns aspectos que resultaram na identificação de uma caracterização possível para o assédio moral. Desse modo, pensamos ser exigência, à configuração de assédio, a realização de atos abusivos e hostis de maneira repetitiva com frequência e certa duração nos atos, pois para alguns autores, é considerado a intenção do assediador na realização do ato, e, conseqüentemente, o adoecimento da vítima. Ademais, essas perguntas, primam em atender os objetivos desta pesquisa a fim de estabelecer um diálogo entre os autores do referencial teórico.

Os dados foram coletados via formulário eletrônico encaminhados aos *e-mails* institucionais dos profissionais técnicos da educação superior dos câmpus universitários de

Sinop, Tangará da Serra, Cáceres e Sede Administrativa, acompanhado de todas as informações necessárias para o preenchimento e pleno anonimato dos participantes.

Na coleta de dados, empregamos a aplicação de questionário aberto com 11 perguntas compostas pré-formuladas, contidas no (Apêndice A) deste trabalho, com período de execução nos meses de março a setembro de 2020. A partir de então, a pesquisa primou, a partir das problemáticas primeiramente elencadas, a percepção de assédio moral, na perspectiva dos servidores da Unemat, caracterizando-se, assim, uma abordagem de pesquisa qualitativa.

O questionário (Apêndice A), elaborado nesta pesquisa, é adaptado de Damasceno (2012), aplicado aos técnico-administrativos realizada na UFC em 2012. O questionário foi estruturado em dois blocos, sendo que o primeiro consiste nas informações do perfil do pesquisado, fazendo uma caracterização da amostra, sobre sexo, faixa etária e escolaridade.

Ainda sobre o perfil, caracterizamos os dados profissionais, se o pesquisado é do cargo Agente Universitário (nível médio) ou Técnico Universitário (nível superior), efetivo ou contratado e o tempo de serviço. O segundo bloco abordará sobre as questões do Assédio Moral.

4.4.1 Primeira sessão do Método de *Delphi*

Inicialmente alguns profissionais técnicos da educação superior foram convidados a participarem da pesquisa pessoalmente, a partir de uma visita em seu local de trabalho, outros por telefonema, outros por mensagens via whatsapp e também por *e-mail*. Mediante a esse primeiro contato e tudo organizado à aplicação da entrevista, quando autorizado pelo Comitê de Ética da UFC, se instala, em nosso país, a pandemia do Coronavírus (Covid-19), não diferente, a Unemat cumpre o estabelecido pelo protocolo do Ministério da Saúde que suspende o calendário acadêmico 2020/1 e 2020/2 e suas atividades administrativas.

Analisando o cenário nacional que vivenciamos, e, com objetivo de garantir a segurança e a saúde do público-alvo, optamos por aplicar o questionário de forma eletrônica, via *e-mail*, em que totalizou, em princípio, 40 respondentes. Assim, corremos o risco de levarmos ao vício as respostas, uma vez que elas têm que ser baseadas nas percepções ao longo do processo, no momento da pesquisa, não podendo ocorrer consulta ao conteúdo posteriormente e nem ser discutido com outras pessoas.

No momento do primeiro contato com os participantes foi informado qual o Programa de Pós-graduação a pesquisa vinculava-se, os objetivos da pesquisa, e que em

momento nenhum haveria divulgação do nome (anonimato), tão somente a identificação das respostas. E, ainda, a relevância da pesquisa à sociedade acadêmica e as instituições envolvidas na pesquisa. Enfatizamos que não houve interação de informações e/ou discussões entre os servidores, nem quanto ao conteúdo da pesquisa, tampouco quanto às respostas individuais.

A priori, os resultados da primeira sessão do Método de *Delphi*, estão dispostos no (Apêndice B). As respostas foram agrupadas em pontos de caracterização do assédio moral segundo o desenvolvimento teórico dos capítulos anteriores.

Estão inseridas as respostas dos participantes, considerando os seguintes aspectos: causas, características do assediador; quem pode ser agressor no assédio moral; consequências do assédio moral; tempo de duração e frequência do assédio moral; formas de prevenção e combate do assédio moral; fatores que indicam a ocorrência do assédio moral, existência de cultura que favorece o assédio moral e construção de um conceito do fenômeno.

Ressaltamos que o intervalo das respostas obtidas na primeira sessão ocorreu do início do mês de março de 2020 até meados do mês de agosto de 2020, o que demonstrou um período relativamente extenso em relação à segunda sessão. Passamos, agora, ao delineamento da segunda sessão do método de *Delphi*.

4.4.2 Segunda sessão do Método de *Delphi*

Após à realização da primeira sessão, os resultados colhidos foram enviados, aos participantes, por *e-mail*, para que pudéssemos proporcionar que eles ficassem à par de suas respostas em relação às respostas do grupo. Feito esse procedimento, o qual teve um caráter controlado de informações, fora primado, enquanto questionamento-chave, se haveria – ou não – a manutenção das respostas dadas na primeira sessão ou modificariam suas respostas, incluindo novas ou retirando as anteriormente fornecidas.

Objetivamos, à priori, buscar um consenso nas respostas dos participantes e a estabilidade destas respostas entre as sessões, além de excluir ou até mesmo reduzir alguns eventuais erros que podiam ter havido nos dados tabulados na primeira sessão, tanto por parte do pesquisador, quando por parte dos pesquisados, bem como, desentendimentos oriundos de alguma falha de compreensão das respostas.

Em relação à primeira sessão, onde tivemos 40 participantes, na segunda sessão obtivemos a devolutiva de 39 respondentes, devido à desistência de um dos participantes, ocasionando, assim, na redução da amostra. À obtenção das respostas da segunda sessão,

solicitou-se, pois, aos 39 participantes da pesquisa, que fizessem uma análise mais detalhada de suas respostas em relação à primeira e de sua posição dentro do quantitativo geral das respostas obtidas. Para isso, o tempo de participação nesta etapa foi deixado a cargo do pesquisado, assim como na primeira etapa que variou consideravelmente no tempo de retorno dessas respostas, compreendido de agosto a setembro.

A questão da transposição do trabalho e da rotina dos profissionais, com a pandemia, também foi um fator que contribuiu de forma, tanto positiva, quanto negativa na obtenção das respostas, tendo em vista que buscamos outras formas de consegui-las, bem como das relações outras que emergiram com o advento do distanciamento social. Todos esses processos incidem nas pesquisas que envolvem seres humanos, em suma, nas relações próximas que temos que ter enquanto pesquisadores do objeto que está sendo estudado.

Desse modo, optamos por desenvolver em apenas duas sessões as entrevistas devido à demanda de tempo e as questões de adaptação ocasionadas com a pandemia. Além disso, à execução de uma terceira etapa poderia acarretar, nos pesquisados, uma certa desmotivação por estarem, pela terceira vez, submetendo-se à pesquisa.

Ademais, houveram mudanças significativas e pontuais que puderam ser estabelecidas estabilidades entre essas duas sessões.

No próximo capítulo, analisaremos mais a fundo essas questões.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo tratamos da análise dos resultados e discussões oriundos(as) das entrevistas e das tabulações das amostras coletadas por meio dos questionários. Foram coletadas 39 respostas.

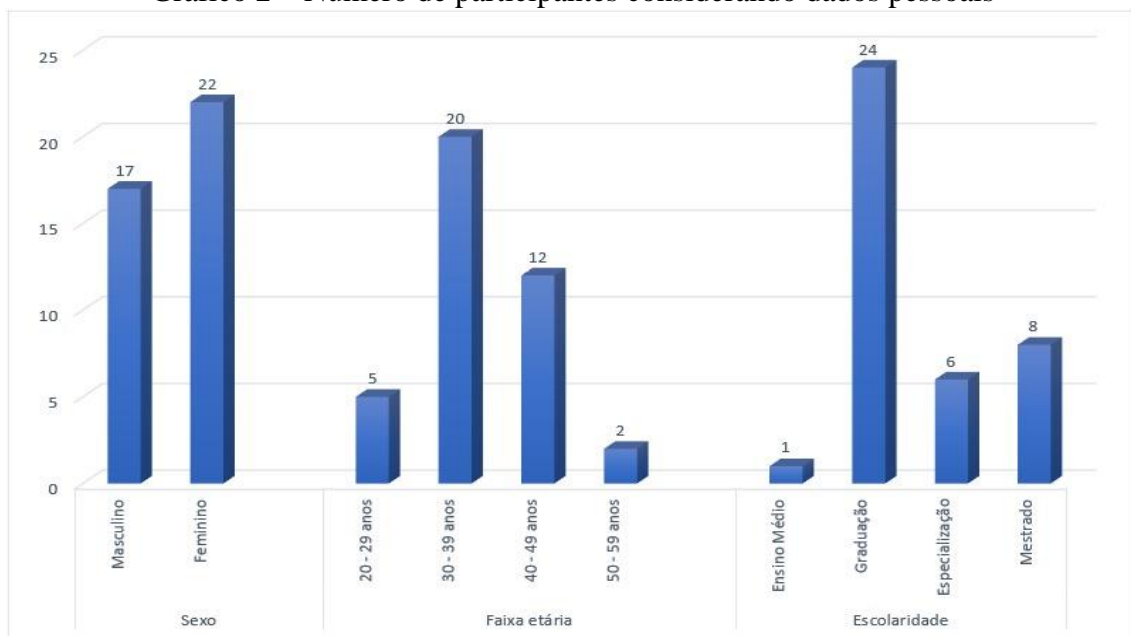
Delineamos, em forma de tabelas, o resultado do questionário aplicado, bem como descrevemos os dados mais relevantes para que, ao final do capítulo reuníssemos o consenso dos PTES a respeito de assédio moral.

5.1 Perfil dos participantes da pesquisa

Para tanto, apresentamos as características dos participantes em relação aos perfis e aspectos relacionados ao trabalho. Foram caracterizados dados demográficos tais como: sexo, faixa etária e última formação completa. Quanto à questão sobre a idade estabelecemos intervalos.

A pesquisa contou com 39 respondentes do questionário *on-line*.

Gráfico 2 – Número de participantes considerando dados pessoais



Fonte: dados da pesquisa, 2020.

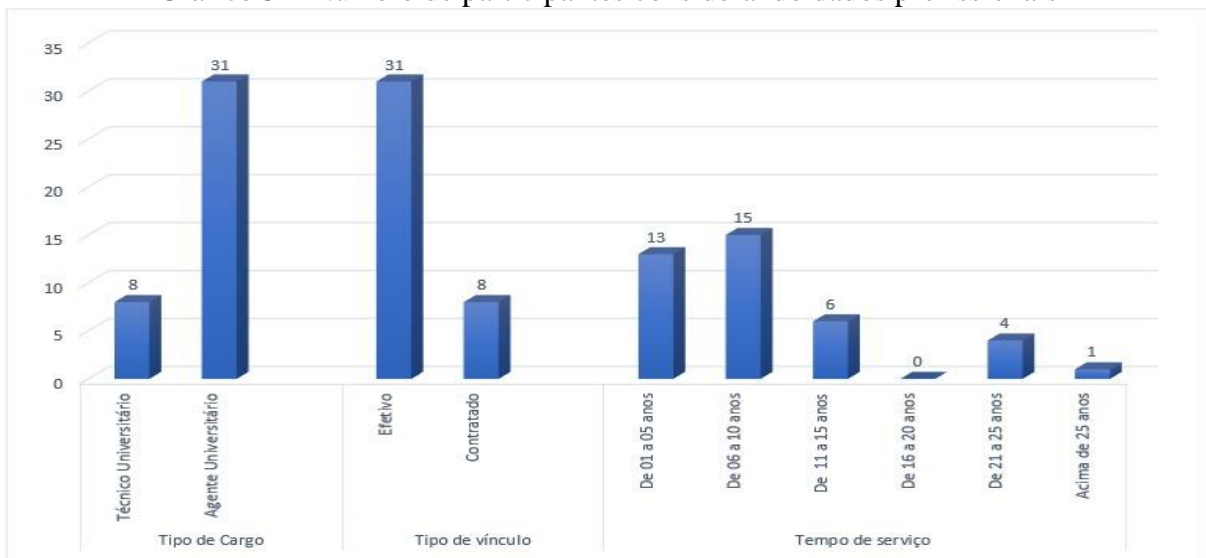
Enfatizamos que alguns dados representados no gráfico se sobressaem aos demais. No aspecto de sexo o público feminino contou com 56.41% (22) de participação na pesquisa o que corresponde 12.84% (5) a mais do que o sexo masculino. A faixa etária dos

participantes corresponde entre 20 a 59 anos em uma média de 39,5 anos que representa um público relativamente jovem. Por fim, 61.53% (24) respondentes tem como última formação a graduação, 15.38% (6) com especialização e 20.51% (8) com mestrado.

Relativo à formação acadêmica, constatamos que os participantes possuem, no mínimo, graduação, seguido de mestrado e especialização. Esse dado nos revela que, por mais que o requisito mínimo ao cargo de agente universitário seja o nível médio e o de técnico universitário seja de nível superior, os entrevistados, em sua totalidade, possuem qualificação em nível superior, o que nos permite afirmar que a pesquisa teve a colaboração de profissionais qualificados em nível a mais de sua exigência mínima de ingresso na instituição para o cargo de agente universitário.

No Gráfico 3, a seguir, são apresentadas informações em relação ao trabalho, como tipo de cargo, tipo de vínculo e tempo na instituição.

Gráfico 3 – Número de participantes considerando dados profissionais



Fonte: dados da pesquisa, 2020.

A maioria dos respondentes da pesquisa 79.48% (31), pertence ao cargo de Agente Universitário (nível médio) e 20.52% (8) ao cargo de Técnico Universitário (Nível Superior). Em relação ao vínculo institucional 79.48%, (31) são efetivos, com ingresso na carreira por meio de concurso público e 20.52% (8), são contratados por meio de contrato temporário.

No que tange ao tempo de serviço 33.33% (13) tem 1 a 5 anos, sendo que 38.46% (15) têm 6 a 10 anos, ou seja, podemos considerar que servidores são relativamente novos na instituição, uma vez que a Unemat tem apenas 42 anos.

5.2 Descrição dos relatos da pesquisa

Considerando os relatos da pesquisa, trazemos, à baila, dois relatos colhidos no levantamento de dados dos questionários. Os relatos são de Sofia e Juarez.

5.2.1 Primeiro relato

A PTES entrevistada, à qual chamamos de Sofia, perguntada a respeito da sua opinião sobre quem pode ser o agressor no assédio moral e como o descreveria em relação às características que ela julga ser particular de um assediador, Sofia nos conta que seriam os docentes, pois eles possuem, por natureza, um *“ar de superioridade que tratam os técnicos, sempre jogam suas responsabilidades para os mesmos”*.

Percebemos, com efeito, a questão da superioridade, conforme ponderado por Barreto (2006), perspectiva abordada no item 3.6 deste trabalho, em relação às classes e aos cargos no relato da servidora, em que o assediador deixa claro, no momento do ato de assédio, o posicionamento em relação à classe que ocupa por meio de seu ato segregador.

Ao desvio de função atribuído – indevidamente – aos técnicos, a servidora pondera um dado importante em relação aos gestores, conseqüentemente, docentes, no ambiente de trabalho, pois os mesmos *“raramente se encontra os coordenadores, todas as cobranças e linchamentos dos discentes sobre as situações precárias do curso caem sobre o secretário, mesmo 90% sendo questões pedagógicas, diversas vezes me vi em posição de ter que resolver problemas pedagógicos, pois o coordenador não estava presente”*.

A servidora relata que ao dirigir-se ao coordenador do curso: *“Em certa situação, falei e conversei com o mesmo sobre o quanto fazia tudo, principalmente o pedagógico, e que não faria mais, ele ergueu a voz para mim e disse ‘todos que passaram por aqui, fizeram isso, porque logo você não vai fazer?’ e completou dizendo ‘Se for assim, você não tem serventia alguma aqui para mim, vou pedir ao RH outra pessoa’”*. Aqui, percebe-se a questão do autoritarismo, conforme pôde ser verificado, também, nas discussões abordadas no estudo realizado por Tolfo e Nunes (2015).

Sobre esses dois fragmentos do relato, a servidora explica um aspecto muito importante que está interligado, tanto às características do assediador, quanto das causas e conseqüências do ato de assédio, pois a prática recorrente dessas ações ocasiona reflexos diversos a quem sofre o assédio, como veremos mais adiante, onde a entrevistada conta que

possui Transtorno de Ansiedade Generalizada (TAG) e que esse fato foi usado como motivo da “incapacidade” dela de realizar as funções administrativas da repartição, conforme o assediador assevera.

Sofia segue dizendo que: *“O mesmo acontece quando são situações que se necessita da presença do diretor de faculdade, a sala das faculdades só se encontra os secretários, fazendo absolutamente tudo, e teve situações que presenciei de diretor ficar bravo porque o técnico não estava perto das salas acompanhando banca de seletivo docente”*. Seria, pois, a escassez, tanto de profissionais técnicos ou de docentes que ocasionam a sobrecarga de funções, assim como no desconforto do cotidiano das atividades administrativas e de gestão do setor público?

Pensamos ser, a ausência na clareza nas atividades de rotina no trabalho, um dos fatores que contribuem às causas, bem como às consequências do assédio moral, partindo do agressor até aos estresses psicológicos que possam ser ocasionadas nas vítimas. Há, desse modo, uma percepção da existência de cultura que favorece à(s) prática(s) do assédio moral. E, alinhado a esse fato, podem haver, ainda, equívocos concernentes a esse aspecto, entre os membros que atuam em certo ambiente de trabalho.

Na perspectiva de Sofia, que parafraseia o pensador Paulo Freire, expressa que *“quando a educação não é libertadora, o sonho do oprimido é se tornar o opressor”*, pois, muitas vezes, os professores incitam os alunos a pensarem contra a própria gestão do curso, no sentido de contradizerem cotidianamente, as decisões tomadas entre os membros do colegiado de curso, por exemplo. Daí o pensamento de que o PTES está a serviço da *“desordem”* dos procedimentos administrativos em desfavor aos alunos.

No espaço reservado ao relato de fatos ocorridos, relativos à temática de assédio moral, em sua trajetória profissional na Unemat, Sofia enfatiza alguns pontos. De acordo com a PTES, em uma das trocas de chefia-imediata, ou seja, na transição de um coordenador de curso para outro, fora repassada a informação de que Sofia possui Transtorno de Ansiedade Generalizada (TAG).

Sendo assim, em alguns momentos, devido às prescrições médicas de Sofia, ela não conseguiria, eventualmente, chegar no primeiro horário comercial, neste caso, compreendido a partir de 7h da manhã, mas que, os horários não trabalhados, por conta deste fator, seriam compensados em horário vespertino e/ou noturno, assim como os períodos de expediente aos sábados, para que as horas de trabalho semanais pudessem ser cumpridas corretamente. Conversados sobre esse fato, o novo coordenador afirmou não haver problema

quanto a isso. Todavia, o comportamento posterior à afirmação foi outro, conforme nos esclarece Sofia.

Diferente do outro coordenador, Sofia denuncia que, rotineiramente, as ausências do coordenador foram constantes e sequenciais, visto que o mesmo somente aparecia “*para assinar documentos*”. Foi com essa ação cometida por parte de seu chefe-imediato, que a PTES teve de produzir o calendário acadêmico do curso para o semestre letivo de 2020/1 e o cronograma da semana pedagógica, além de “*substituí-lo*” em reuniões pedagógicas, ocasionando, como percebemos, desvio de função da profissional.

Diante a essa situação, Sofia se viu perdida em suas funções, no que devia se impor em realizar ou não enquanto PTES, ao dizer que: “*Me vi saturada de coisas e mesmo assim, até por inexperiência profissional, não falei nada e nem me impus na situação*”.

Ocasionalmente, em um dia que Sofia estava sob efeito de medicação em virtude do TAG, não compareceu no período matutino, e, no ato de desconsiderar todo o empenho da PTES, o coordenador se viu na obrigação de dirigir-se ao setor de Recursos Humanos (RH) da Unemat para, simplesmente, pedir que a profissional fosse imediatamente substituída, pois segundo ele, e, nas palavras de Sofia “*eu só falto e não faço nada*”.

O coordenador, sem medir esforços, tomou como verdadeira e unicamente plausível sua opinião a respeito da falta da PTES sem ao menos consultá-la, conforme relatado “*Ele fez isso sem sequer falar nada comigo sobre não gostar que as vezes não viesse de manhã*”. Foi então, que, no mesmo dia, Sofia compareceu ao RH para tratar de um problema de competência da coordenação que a mesma foi comunicada do fato, “*fui comunicada pelo supervisor sobre a fala do meu chefe imediato naquele dia sobre mim. Ele foi e imprimiu a minha folha ponto e constatou que compensava horário e pediu para que conversasse com o coordenador*”. Ou seja, uma falta de consideração com as atribuições alheias, bem como as eventuais particularidades mentais crônicas que o funcionário possa estar enfrentando.

O sentimento de humilhação foi resultado da ação do coordenador sobre a PTES ao afirmar que: “*Me senti muito humilhada, pois falaram que ele chegou lá gritando dizendo o quão incompetente sou*”. Essa ação, conforme as postulações da literatura a respeito do assédio moral, configura, de fato, a prática do ato. Ademais, o desrespeito e falta de empatia com Sofia foi praticado, uma vez que ela dirigiu-se a ele para tratar da situação e foi recepcionada da seguinte maneira: “*fui ter uma conversa com o mesmo ele falou que não interessava se eu tinha problema de saúde, que me virasse, falei que de manhã eram problemas pedagógicos que apareciam e que eu, erroneamente, fui resolvendo tudo dando*

para ele a sensação que aquilo era a minha obrigação, e enumerei tudo que ocorria de manhã e que não faria mais até ser mudada de setor”.

Ou seja, percebemos a falta de reconhecimento da distribuição das funções de PTES e Docentes, ao passo em que Sofia reitera que exercia e executava atividades de obrigação da coordenação e não de secretaria à qual lhe competia. Esse aspecto foi levantado e respondido por vários dos entrevistados em nossa pesquisa. Evidenciando, desse modo, que um dos pontos que se relaciona, de fato, com práticas de assédio moral, está ocorrendo de forma a fomentar o desrespeito de pessoas que não possuem obrigação de desenvolverem determinada função, e, atrelado a isso, sofrerem retaliação de seus superiores.

Ao perceber que Sofia se recusaria a exercer funções que não eram de sua responsabilidade, mas sim dele próprio, o coordenador afirma que todos que passaram por ali faziam as atividades, porém, nunca reclamaram, embora deveriam. Sofia, então, foi a primeira que, de certa forma, transgrediu a zona de conforto dos “*coordenadores fantasmas*” que só apareciam para “*canetear*”, e não para, com efeito, serem, estarem e exercerem a função de coordenador à qual deveria ser exercida com maestria para o desenvolvimento e funcionamento das atividades administrativas e pedagógicas do curso.

A esse respeito, nas palavras de Sofia, “*Ele se irritou, ergueu a voz para mim e disse que todo mundo que havia passado por ali sempre fez tudo, porque logo eu não faria, e completou dizendo que eu não tinha serventia nenhuma para ele ali dentro e que iria reforçar o pedido de mudança de técnico*”. Percebemos, nessa ação, que o sentimento de superioridade é praticado, uma vez que o coordenador insiste em afirmar como verdade que se todos fizeram, porque Sofia não seria mais uma submissa às “regras” do setor.

Mais uma vez, a ausência de uma gestão comprometida se fazia presente na gestão desse coordenador que, com todo esse ocorrido, ainda menosprezou as atividades exercidas por Sofia no curso, enquanto PTES, ao explicar, aos alunos do semestre ao qual ministrava disciplina que: “*diversas vezes me colocou como exemplo em suas aulas de "servidor incompetente que trava o serviço público"*”.

Sofia compartilha, ainda, outras experiências relacionadas a esse fato, contudo, que não duraram muito tempo em virtude de ter ocorrido outro episódio envolvendo este mesmo coordenador com um outro professor do curso. Só que agora, a conversa foi outra, não houveram ameaças, tampouco humilhações, até porque agora a conversa era de pessoas do mesmo cargo. Sofia nos conta que as indiretas e humilhações: “*Começaram e acabaram rápido, porque logo depois que outros professores mostraram que não concordavam com o*

comportamento dele, ele parou. Até porque ele havia exposto um outro professor meses antes”.

Por todos esses eventos, Sofia se sentia incompetente, pois o que mais ocorreu foram “[...] indiretas por parte do superior e situações ruins com alunos porque o superior não desenvolvia todas as funções dele. Por exemplo, dias que eu chegava mais tarde e ouvia a seguinte afirmação vinda dele: **“como as pessoas trabalham aqui, chegando na hora que querem, logo essa universidade fecha”**, desconsiderando totalmente que no dia anterior eu havia ficado até mais tarde para resolver questões que iam além das minhas funções”.

Num primeiro momento, Sofia relata que o assédio sofrido no ambiente de trabalho interferiu em seu TAG, pois logo quando ocorreu o primeiro cerceamento a mesma não conseguiu *“dormir e nem comer, meu estômago doía muito e sentia muita palpitação. Acabei marcando uma consulta com a psicóloga logo para o dia seguinte, e isso deu uma minimizada. Se não tivesse ido logo após o ocorrido, teria ficado mais dias tendo crises de ansiedade”*.

Houve, todavia, um pedido de desculpas, ainda que disfarçado e forçado por parte do coordenador, pois vários professores do curso, ao saberem, ficaram desconfortáveis pelas atitudes do coordenador em relação à Sofia. Conforme nos conta: *“Logo após isso, vários professores do departamento ficaram bravos pela atitude dele, e pediram para continuar ali, chegando de um deles chamar a atenção dele. Após isso, veio pedir desculpas e reforçar o pedido para continuar”*.

Desse modo, as retaliações foram diversas em relação à permanência de Sofia, bem como em sua integridade na imagem que estava sendo fomentada e construída a seu respeito para demais membros da comunidade acadêmica. Claramente, atos e ações que configuram prática de assédio moral sendo germinadas no espaço acadêmico, mas que foram de certa forma contidas e não digeridas por Sofia, que possuía consciência de que estava sendo desrespeitada e humilhada no ambiente de trabalho.

Portanto, o relato de Sofia foi significativo à nossa pesquisa, embora não tenha possuído características totais que configuram práticas efetivas e recorrentes de assédio moral, observamos que há, no ambiente acadêmico, uma cultura de assédio moral que coloca a Unemat em posição de alerta para com sua comunidade acadêmica.

5.2.2 Segundo relato

O PTES entrevistado, o qual chamamos de Juarez, perguntado a respeito da temática, se teria algum fato a relatar, em sua trajetória profissional na Unemat, nos conta que, pouco tempo depois de ingressar na Universidade, acumulou muitas funções, dentre elas, a de ser responsável pelo setor de transportes da instituição, e que sofreu um episódio que rendeu-lhe um desconforto.

Na época, nos conta Juarez, que haviam duas turmas relativas à modalidade diferenciadas ocorrendo na cidade vizinha. Para atender à demanda de viagem de professores até à localidade para ministrarem aulas nessas turmas, em uma dessas viagens, fora solicitado um veículo por um dos convênios da Unemat, que, nessa oportunidade, Juarez era “responsável” *“Me passaram a chave deste veículo e com ela a responsabilidade pelo abastecimento diário, manutenção e entrega do veículo aos professores que iriam dar aula naquele dia”*. Percebemos, com efeito, um provável desvio de responsabilidade de Juarez para com o fato que estava por acontecer.

As aulas iniciariam às 19h daquele dia, e, na pior das hipóteses, os professores deveriam sair, no máximo, até às 18h, para que não pudessem se atrasar. Contudo, conforme relata Juarez, seu horário de saída do expediente era de 17h. o fato é que, na maioria das vezes, também, os professores que viajariam, só chegavam no local de partida para o destino após o horário de expediente de Juarez. *“[...] já aguardei até às 20:30 pelo professor, depois de muitas tentativas de ligação sem sucesso, para depois descobrir que ele não iria pegar o carro naquele dia”*.

O fato em que, na perspectiva de Juarez pôde ser configurado como desrespeito, abuso de poder e/ou senso de superioridade, ocorreu em um desses dias de viagens de professores para ministrarem aulas nos cursos. Juarez começa denunciando que:

“[...] num belo dia, às 17h15min, um mecânico de uma oficina foi devolver um dos carros da Unemat que estava no conserto, e me pediu para leva-lo de volta para a oficina. Como todos os motoristas já haviam ido embora, eles saíam às 17h, eu acabei levando o mecânico de volta à oficina, que era próxima à Unemat, não levei mais que 15min entre leva-lo e retornar para a Unemat. Nesse meio tempo, uma professora [...] me procurou para pegar o carro, como não me encontrou se dirigiu para o setor financeiro e após dizer algumas grosserias pegou o número do meu celular e me ligou. Eu atendi a ligação e informei que estava retornando com um veículo da oficina e que chegaria em poucos minutos. Nisso, essa professora, uma grande defensora das classes trabalhadoras e dos oprimidos, engrossou o tom e começou a dizer que eu deveria estar lá para entregar o carro a ela, pois por minha causa ela iria se atrasar, que eu era um irresponsável, que eu não tinha comprometimento com a instituição, que eu era um incompetente, desqualificado, que eu deveria ser demitido, entre outras coisas [...]” (SEGUNDO RELATO).

Como pôde ser percebido na maneira como foi relatado por Juarez, o estresse da professora ocasionara sentimento de desconforto no PTES, assim como uma situação atípica

que envolveu insultos no sentido de desqualificar o serviço prestado por Juarez. Sem levar em consideração possíveis acontecimentos, a professora se viu na incumbência de proferir insultos que menosprezaram e inferiorizaram a integridade do PTES.

Declara, Juarez, que: *“NUNCA, repito, nunca em toda minha vida profissional eu ouvi tais palavras a meu respeito, em todas as empresas por onde passei, em sua maioria privadas, me orgulho por ter boas referências, mesmo naquelas em que metas altas e prazos curtos geravam um clima propício para o assédio moral eu nunca fui tão humilhado como fui na Unemat, fiquei perplexo, sem palavras e como era novo tanto na instituição quanto na função a única reação que esbocei foi pedir mil desculpas para minha agressora até que ela desligasse o telefone na minha cara”*.

Com essa afirmação do entrevistado, salientamos que o senso de superioridade aparece nesse relato, pois o professor agiu não somente com grosseria, mas também com desrespeito e alteração de voz com o técnico. Talvez, se os dois fossem do mesmo cargo, não haveria a ação de desmerecimento e desqualificação profissional de Juarez.

Com todo esse ocorrido, o PTES descobriu que não era responsável pelo carro ao qual a professora, com grandeza, reclamou de sua disponibilidade para com o atendimento que necessitara. Ou seja, não importa quem esteja no posto, o serviço deve ser prestado com maestria e pontualidade, na visão da professora.

Contudo, no ambiente de trabalho, as pessoas não se importam com as condições às quais as situações do dia a dia estão sujeitas, como por exemplo, não fora esclarecido o verdadeiro responsável pela tramitação da solicitação de carro, tampouco perguntado ao PTES se o mesmo responderia por aquela solicitação, naquele dia, naquele horário, no caso, fora do próprio horário de expediente. Observamos que, com a ausência de clareza quanto às funções a serem exercidas por cada servidor, seja docente ou PTES teria evitado, tanto o estresse, quanto o constrangimento e irritabilidade na situação em questão.

Por isso o servidor até afirma que: *“É interessante como travei, como pedi desculpas pela minha ineficiência em estar em dois lugares ao mesmo tempo, fora do meu horário de trabalho para poder atender a esta servidora”*. Com isso, as situações administrativas ficam divergentes e não sólidas em relação à ordem do dia nos setores administrativos entre professores e técnicos administrativos em relação aos demais componentes da comunidade acadêmica.

“[...] o mais engraçado foi que ao chegar na Unemat, depois de todo circo armado fui procurar a professora e fiquei sabendo que outro técnico lhe entregou o carro pois ela estava muito alterada e não poderia me esperar alguns minutos, então passei a pedir desculpas aos técnicos que estavam no setor financeiro e que também

sofreram assédio moral por parte dessa professora por "minha" culpa, por culpa da minha falta de profissionalismo, por culpa da minha incompetência, ou seja, fui agredido e ainda pedi desculpas aos outros que foram agredidos em meu nome [...]"
(SEGUNDO RELATO).

Resumindo a história, Juarez relata que, passado um bom tempo do ocorrido, ele descobre que havia um responsável pelos carros das turmas de modalidade diferenciadas e que, inclusive, este responsável recebia bolsa para a realização dessa função. Ou seja, assim como no relato de Sofia, Juarez também realizou atividades às quais não eram de sua rotina enquanto profissional do setor de transportes, bem como foi culpabilizado por eventuais erros na logística do transporte.

Confirmamos, desse modo, que não há um diálogo saudável entre setores, profissionais e demanda de atividades para cada setor, para cada cargo, para cada situação, que pode ser um fator que possa vir a desencadear quaisquer atos de assédio moral no espaço de trabalho.

Mesmo com o ocorrido, o PTES afirma não ter agido, em hipótese alguma, com indiferença com a professora. Porém, *“Nunca recebi um pedido de desculpas dessa professora”*. Sendo assim, nas palavras de Juarez: *“E eu que achava que assédio moral era coisa do capitalismo selvagem, descobri que na tribo do funcionalismo público, onde sobram caciques e quem se ache cacique, faltam índios para se doutrinar e sobram males e doenças da alma para lhes condenar”*.

Portanto, neste relato, tal como ocorreu com o relato de Sofia, o senso de superioridade, o desrespeito, o desconforto no setor, a culpabilidade por motivos que fogem do controle dos PTES em questão, por exemplo, foram praticados e geraram constrangimento nos profissionais.

5.3 Análise e discussões do método de Delphi

Neste item, fazemos uma análise a respeito da pesquisa realizada com os servidores técnico-administrativos da Unemat. Desse modo, a análise segue duas vertentes, quais sejam: os resultados contidos nas 11 tabelas criadas a partir das respostas fornecidas pelos servidores no que concerne à caracterização do assédio moral, conforme Apêndice C, e, num segundo momento, a construção de um conceito mediante o consenso das respostas dos pesquisados sobre o assédio moral.

No sentido de facilitar a leitura e a compreensão das análises feitas a partir das tabelas, optamos por apresentá-las, inseri-las e analisá-las, nessa sequência para que o leitor

possa entender os procedimentos de análise que julgamos relevantes à compreensão da problemática.

Enfatizamos, ainda que as somas de cada tabela não totalizam 39, relativo à quantidade de servidores técnico-administrativos entrevistados, em virtude de que eles podiam escolher/marcar mais de uma resposta em cada uma das perguntas.

5.3.1 Causas do assédio moral

Apresentamos na Tabela 1 que abarca as respostas concernentes às causas do assédio moral, na percepção dos PTES da Unemat.

Tabela 1 – Causas do assédio moral

N.	CAUSAS	N. DE RESPOSTAS
1	Falta de ética e profissionalismo	26
2	Falta de punição do agressor (10)	20
3	Senso de superioridade (16)	20
4	Intimidação (18)	19
5	Falta de preparo profissional (19)	18
6	Autoritarismo (5)	17
7	Superioridade de classes/cargo (8)	17
8	Superioridade de função (9)	16
9	Imaturidade pessoal (1)	14
10	Falta de formação moral (21)	14
11	Ausência de cultura organizacional (24)	14
12	Problemas pessoais (30)	14
13	Soberba (4)	13
14	Machismo estrutural (6)	13
15	Busca por poder (20)	13
16	Falta de limites (31)	13
17	Apropriação de cargo (28)	13
18	Ausência política/código de conduta (25)	11
19	Falta de educação (27)	11
20	Ausência de empatia (14)	10
21	Sociocultural (15)	9
22	Baixa autoestima (3)	9
23	Inferiorização da pessoa (7)	8
24	Constrangimentos repetitivos (17)	8
25	Competitividade (2)	8
26	Cultura fascista arraigada (11)	7
27	Falta de formação política (22)	5
28	Insegurança do assediador (23)	5
29	Idiosincrasia exacerbada (12)	5
30	Falta de informações (26)	4
31	Medo de mudança de setor (29)	2
32	Perseguição (32)	-

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Nota 1 – Os pesquisados responderam mais de uma resposta.

Nota 2 – A frequência relativa foi calculada pelo total dos pesquisados.

Nota 3 – Indicação realizada pelos 39 respondentes, não são mutuamente excludentes.

Observamos, na Tabela 1, que a principal causa do assédio moral, com 66,66% (26), se dá pela “*Falta de Ética e Profissionalismo*”, (NUNES; TOLFO, 2013), posteriormente, pela “*Falta de Punição do Agressor*” (ALKIMIN, 2011; ARAÚJO, 2014) e “*Senso de Superioridade*”, ambas com 51,28% (20) e “*Intimidação*”, 48,71% (19) (ARAÚJO, 2014).

Dentre essas, podemos dizer que os servidores identificam e afirmam a respeito do despreparo e da superioridade, assim como a perseguição por parte do assediador (DAMASCENO, 2012), despreparo e os méritos de desempenho das funções, principalmente as que são hierarquicamente maiores. Da hierarquia, vimos, em nossa pesquisa, um pouco do que Guedes (2008), Freitas (2007) e Heloani (2005), ponderam acerca dessas práticas no ambiente de trabalho.

Além disso, as outras causas menos apontadas pelos servidores, não demonstram serem menos importantes, mas menos recorrentes conforme a percepção deles no âmbito da Unemat. Dentre elas, podemos destacar a “*Falta de preparo profissional*” (DAMASCENO, 2012), com 48,71% (18) seguida de “*Autoritarismo*” (NUNES; TOLFO, 2015) e “*Superioridade de classes/cargo*” (BARRETO, 2006), compreendendo 43,58% (17).

A variedade nas respostas concernentes às causas, diz respeito à literatura apresentada neste trabalho. Contudo, salientamos pontos importantes que fazem ligação com a organização do/no trabalho, ao assediador e ao assediado, assim como as relações entre eles no desenvolvimento organizacional e relacional.

À organização cabem à “*Ausência de cultura organizacional*” e a “*Ausência política/código de conduta*”. Ao assediador as causas de “*Autoritarismo*”, “*Superioridade de classes/cargo*” e “*Superioridade de função*”. E, ao assediado “*Baixa autoestima*”, “*Inferiorização da pessoa*” e “*Intimidação*”. Tais perspectivas foram verificadas, também na fundamentação teórica deste trabalho.

Esses aspectos, relacionados à cultura, podem ser verificados nas pesquisas realizadas por Sirota (2008) e Peli e Teixeira (2006). Já em relação

Desse modo, esses dados nos revelam que apesar da pluralidade de causas, os servidores demonstram expressivas ponderações no modo como classificam ao relacionarem essas causas.

5.3.2 Características do assediador

Apresentamos a Tabela 2 que abarca as respostas concernentes a quem pode ser o agressor no assédio moral.

Tabela 2 – Quem pode ser o agressor no assédio moral

N.	AGRESSOR	N. DE RESPOSTAS
1	Pessoa que acredita que sua função tem maior importância na instituição (7)	23
2	Na grande maioria o superior hierárquico (2)	20
3	Qualquer pessoa (8)	18
4	Líderes autoritários (12)	18
5	Pessoa autoritária (15)	18
6	O superior ou também a pessoa do mesmo nível hierárquico (3)	17
7	Chefe sem qualificação para a função (13)	17
8	Pessoa com valores distorcidos (14)	15
9	Docente com “ar de superioridade” (4)	14
10	Pessoa com maior tempo de profissão na Unemat (11)	11
11	Docentes efetivos que ocupam cargo de gestão (5)	10
12	Pessoa com qualificação superior/titulação (10)	10
13	Pessoa do sexo masculino (9)	7
14	Somente superior hierárquico (1)	7
15	Docentes efetivos que não ocupam cargo de gestão (6)	5
16	Não respondeu (16)	2

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Nota 1 – Os pesquisados responderam mais de uma resposta.

Nota 2 – A frequência relativa foi calculada pelo total dos pesquisados.

Nota 3 – Indicação realizada pelos 39 respondentes, não são mutuamente excludentes.

Observamos, na Tabela 2 que quem pode ser o agressor está relacionado à “Pessoa que acredita que sua função tem maior importância na instituição”, com 58,97% (23), “Na grande maioria o superior hierárquico”, com 51,28% (20), “Qualquer pessoa” e “Líderes autoritários”, ambas com 48,71% (19).

Assim, percebemos a evidência por parte do assediador em julgar-se superior a qualquer um que não possua autoridade sobre ele, ocasionando a demasia de autoridade quando não lhe é atribuída.

Outras respostas, tais como: “O superior ou também a pessoa do mesmo nível hierárquico” e “Pessoa autoritária”, ambas com 46,15% (18) e “O superior ou também a pessoa do mesmo nível hierárquico” e “Chefe sem qualificação para a função”, ambas com

43,58% (17), representam que, na maioria das vezes o agressor pode estar relacionado ao chefe imediato e, a este é atribuída a característica sem qualificação e valores.

Desse modo, esses dados nos revelam que além desse assediador ser um chefe, na maioria das vezes, ele vem acompanhado de senso de superioridade e autoritarismo, além do despreparo ao exercício da função que lhe compete, relacionando com as causas do assédio moral acima apresentadas e discutidas.

Apresentamos a Tabela 3 que diz da característica do assediador, na percepção dos profissionais técnico-administrativos da Unemat.

Tabela 3 – Características do assediador

N.	CARACTERÍSTICAS	N. DE RESPOSTAS
1	Pessoa que inferioriza a capacidade do outro (18)	29
2	Sem ética (5)	21
3	Perseguidor (6)	21
4	Humilha direta e indiretamente (7)	21
5	Constrangedor (17)	21
6	Arrogante (9)	20
7	Autoritário (10)	20
8	Ausência de profissionalismo (26)	20
9	Agressivo (4)	16
10	Sarcástico (14)	15
11	Ameaçador (23)	13
12	Culpa e desacredita o outro (28)	11
13	Oportunista (1)	10
14	Ignorante (20)	10
15	Pessoa com distúrbio psicológico (13)	9
16	Machista (25)	9
17	Pessoa com maior nível de titulação (16)	7
18	Frio (2)	6
19	Exige metas inatingíveis (8)	6
20	Competitivo (11)	6
21	Homofóbico (24)	6
22	Patrimonialista (22)	5
23	Pessoa com mais tempo de serviço (15)	5
24	Narcisista (29)	5
25	Não existe perfil (12)	4
26	Estrategista (21)	4
27	Pessoa que ameaça o complemento financeiro (19)	3
28	Pessimista (27)	3
29	Perspicaz (3)	3
30	Não respondeu (30)	-

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Nota 1 – Os pesquisados responderam mais de uma resposta.

Nota 2 – A frequência relativa foi calculada pelo total dos pesquisados.

Nota 3 – Indicação realizada pelos 39 respondentes, não são mutuamente excludentes.

Observamos, na Tabela 3 que as características peculiares do assediador são: “*Pessoa que inferioriza a capacidade do outro*”, com 74,35% (29), “*Sem ética*”, “*Perseguidor*”, “*Humilha direta e indiretamente*” e “*Constrangedor*”, com 53,84% (21) e “*Arrogante*”, “*Autoritário*” e “*Ausência de profissionalismo*”, com 51,28% (20).

Além disso, algumas características menos apontadas, mas que ainda são percebidas pelos servidores demonstram os diversos aspectos pelos quais podem munir-se um assediador. De acordo com as pesquisas elencadas algumas dessas questões são elencadas, porém, de acordo com o contexto social outras podem emergir, como é o caso dessas características que serão fundamentais à elaboração do consenso e do conceito de assédio moral por parte da comunidade entrevistada.

Desse modo, esses dados nos revelam que o estudo trouxe à tona, outras características às quais não são abordadas diretamente conforme a literatura a respeito do assédio moral. Pensamos, assim, em características como: “*Agressivo*”, “*Sarcástico*” e “*Ameaçador*” que se complementam, pois geralmente o assediador aciona uma ou outra, senão as três ou mais, conforme a tabela, para consumir o ato de assédio. Por isso, torna-se expressivo pensar as relações que se fazem de uma característica a outra, pensando nas condições dos assediadores, bem como as vítimas às quais podem ser atingidas caso uma ou mais características torne-se expressiva à consumação do(s) ato(s) de assédio(s).

5.3.3 Consequências do assédio moral

Apresentamos na Tabela 4 que abarca as respostas concernentes às consequências do assédio moral, na percepção dos profissionais técnico-administrativos da Unemat.

Tabela 4 – Consequências do assédio moral

N.	CONSEQUÊNCIAS	N. DE RESPOSTAS
1	Perda de produtividade (3)	34
2	Desconforto no ambiente de trabalho (5)	29
3	Stress (31)	29
4	Desmotivação (6)	28
5	Depressão (7)	28
6	Desequilíbrio emocional (27)	26
7	Ansiedade (15)	24
8	Baixa autoestima (25)	24
9	Perda da qualidade de vida (23)	23
10	Traumias (32)	23
11	Afastamento do trabalho (9)	22
12	Isolamento (26)	19
13	Mal estar (20)	19
14	Humilhação (10)	18
15	Danos à vida pessoal/social (28)	18
16	Danos à saúde clínica (35)	18
17	Sentimento de inferioridade/Raiva/Vergonha (36)	18
18	Insegurança no trabalho em equipe (12)	16
19	Rotatividade de servidor (16)	16
20	Fragilização de relações interpessoais (22)	16
21	Conflitos (29)	16
22	Desorganização da instituição (19)	15
23	Ações judiciais (2)	11
24	Discórdia (11)	11
25	Falta de confiabilidade (13)	11
26	A vítima torna-se refém do assediador (18)	11
27	Entraves no andamento de processos (4)	10
28	Transtorno intelectual (30)	9
29	Sentimento de culpa (33)	9
30	Ausência de dignidade (21)	8
31	Suicídio (24)	8
32	Processo Administrativo Disciplinar (1)	6
33	Distúrbio mental (8)	6
34	Medo de Inovação (34)	6
35	Segurança do assediador (14)	3
36	Aumento dos custos (17)	2
37	Não respondeu (37)	2

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Nota 1 – Os pesquisados responderam mais de uma resposta.

Nota 2 – A frequência relativa foi calculada pelo total dos pesquisados.

Nota 3 – Indicação realizada pelos 39 respondentes, não são mutuamente excludentes.

Observamos, na Tabela 4 que a “Perda de produtividade”, com 87,17% (34) respostas relacionam como uma possível consequência, seguida de “Desconforto no ambiente de trabalho” e “Stress”, ambas com 74,35% (29) respostas, assim como “Desmotivação” e “Depressão”, ambas com 71,79% (28) respostas. Além de “Desequilíbrio emocional”, “Baixa

autoestima” e *“Ansiedade”*, com 66,66% (26); 61,53% (24); 61,53% (24) respostas, respectivamente.

Além disso, as consequências menos apontadas, mas não menos importantes, segundo os servidores, foram: “Perda da qualidade de vida” e “Traumas”, compreendendo 58,97% (23), e *“Afastamento do trabalho”* com 56,41% (22) respostas. Desse modo, esses dados nos revelam que as consequências, ainda que diversas, são relevantes no que tange ao impacto que podem causar nas patologias e/ou comportamentos que possam a ser despertados na vítima após o ato de assédio moral

Fatores como o afastamento do trabalho o estresse e os traumas impactam no desenvolvimento pessoal em relação ao trabalho, assim como nas relações da instituição, pois a Unemat não são somente processos, ela inclusive são as pessoas e as comunidades acadêmicas que a constituem, logo, impacta fortemente na organização como um todo.

5.3.4 Obrigatoriedade da intenção do assediador e dos danos à saúde da vítima

Apresentamos na Tabela 5 que abarca as respostas concernentes à obrigatoriedade da intenção do assediador e dos danos à saúde da vítima, na percepção dos profissionais técnico-administrativos da Unemat, conforme segue.

Tabela 5 – Obrigatoriedade da intenção do assediador e dos danos à saúde da vítima

N.	OBRIGATORIEDADE	N. DE RESPOSTAS
1	Não são obrigatórios (1)	13
2	A intenção é obrigatória, mas os danos à saúde não (4)	11
3	Os dois aspectos são obrigatórios (2)	10
4	A intenção não é obrigatória, mas os danos à saúde sim (3)	5
5	Não respondeu (5)	-

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Nota 1 – Os pesquisados responderam mais de uma resposta.

Nota 2 – A frequência relativa foi calculada pelo total dos pesquisados.

Nota 3 – Indicação realizada pelos 39 respondentes, não são mutuamente excludentes.

Observamos, na Tabela 5 que em relação à obrigatoriedade da intenção do assediador e dos danos à saúde da vítima os respondentes expressaram não são obrigatórios a intenção e os danos à saúde da vítima, representado por 33,33% (13). Já 28,20% (11) respostas, dizem que a intenção é obrigatória, mas os danos à saúde não, contra 25,64% (10) respostas, referentes aos dois aspectos que, na percepção dos servidores, são obrigatórios.

Desse modo, esses dados nos revelam uma diferença com o que a literatura postula, pois há sim a obrigatoriedade da intenção do assediador em relação ao ato de assédio,

assim como aos danos à saúde da vítima. Autores como Einarsen (2005; 2011) e Nunes e Tolfo (2015) reforçam, também, essas questões relativas à intenção do assediador em seus trabalhos.

Entendemos que o assediador tem a intenção de atingir a vítima, uma vez que precisa fazer com que ela se sinta menosprezada, inferiorizada e desvalorizada para que desperte o sentimento de prazer e satisfação em seu ego, que, na maioria das vezes, está frágil, mas precisa de diminuir alguém, cobrindo, por hora, algum tipo de frustração e/ou falta em seu comportamento para com sua função, frente ao serviço público.

5.3.5 Tempo de duração e frequência do assédio moral

Apresentamos na Tabela 6 que abarca as respostas concernentes ao tempo de duração do assédio moral na percepção dos profissionais técnico-administrativos da Unemat.

Tabela 6 – Tempo de duração do assédio moral

N.	TEMPO DE DURAÇÃO	N. DE RESPOSTAS
1	Basta uma vez (3)	11
2	Não há relevância no tempo e sim na intensidade (4)	10
3	A partir do momento que o assediado entende que é uma agressão (8)	8
4	Qualquer tempo de duração (6)	6
5	Mais de uma vez a partir de uma semana (2)	3
6	Espaço curto de tempo (1)	1
7	Diariamente (7)	1
8	Três vezes (5)	-
9	Não respondeu (9)	-

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Nota 1 – Os pesquisados responderam mais de uma resposta.

Nota 2 – A frequência relativa foi calculada pelo total dos pesquisados.

Nota 3 – Indicação realizada pelos 39 respondentes, não são mutuamente excludentes.

Observamos, na Tabela 6, relativo ao tempo de duração do assédio moral, aspecto discutido na seção III desta pesquisa, que a percepção dos servidores se consagra contrária à posição dos autores como Damasceno (2012), Tolfo e Nunes (2015), Leymann (1996) e Hirigoyen (2006), pois ou autores afirmam que para se configurar o assédio moral deve-se ter uma recorrência de pelo menos uma vez por semana com duração de, no mínimo, seis meses após o primeiro ato de assédio.

Esse dado foi percebido nas 28,20% (11) respostas que dizem que se configura assédio bastando somente um ato. Porém, 25,64% (10) respostas, dizem que não importa o tempo, mas sim, a intensidade conforme postula Einarsen (2011).

Desse modo, o que diferencia o assédio moral de qualquer outro tipo de violência, conforme Arenas (2013) é o tempo de duração e frequência. Ou seja, no âmbito do trabalho não podem ser confundidos esses aspectos, pois um ato isolado, e a primeira hostilidade não podem caracterizar assédio moral.

Sendo assim, consideramos que seja importante verificar o tempo de duração e a frequência das práticas de assédio, uma vez que as pessoas que sofrem algum tipo de ato violento nesse sentido, nem sempre reagem da mesma forma. Podemos ter, por exemplo, alguma vítima que possa vir a desenvolver patologias e desarranjos em seu organismo, justamente por quaisquer outros tipos de anomalias adquiridas anteriormente e que possam afetar, tanto seu psicológico, quanto seu rendimento e/ou saúde física.

Embora a literatura considere que deva ter um determinado tempo de duração e de frequência nos atos de assédio, os danos à saúde da vítima independem, na maioria das vezes, desses fatores, justamente pelo fato de que o que a vítima possa ter passado em sua vida pode ter sido massacrador e pode influenciar nesse processo como se ela já viesse sofrendo com os ataques a dias, meses e, até mesmo, anos.

A dor de se sentir inferiorizado, menosprezado e incapacitado de exercer algum tipo de função, no âmbito do serviço público, pode se consolidar em consequências severas em algum aspecto da saúde da vítima. Acreditamos, com efeito, que devam ser levados, em consideração, especificidades como essas, pois o foco deve ser, sempre, além de evitar esse tipo de violência moral, preservar todos os integrantes do espaço de trabalho para que não sofram nenhum tipo de assédio moral e, caso sofra, zelar, com efeito, do modo como a vítima passará a se enxergar após o ato.

Tabela 7 – Frequência do assédio moral

N.	FREQUÊNCIA	N. DE RESPOSTAS
1	Não é necessário repetição (6)	17
2	Qualquer frequência (4)	10
3	Mais de uma vez (1)	6
4	Não respondeu (8)	3
5	Frequentemente, todos os dias (2)	1
6	Durante 06 meses (3)	1
7	Somente uma vez (5)	1
8	Uma vez por semana durante um mês (7)	-

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Nota 1 – Os pesquisados responderam mais de uma resposta.

Nota 2 – A frequência relativa foi calculada pelo total dos pesquisados.

Nota 3 – Indicação realizada pelos 39 respondentes, não são mutuamente excludentes.

Observamos, pois, na Tabela 7 que a frequência do ato de assédio moral se dá por “*Não é necessário repetição*”, 43,58% (17) respostas, seguido de “*Qualquer frequência*”, com 25,64% (10) respostas.

Desse modo, esses dados nos revelam uma posição contrária às postulações dos autores, pois para se configurar assédio moral e ser diferenciado de um conflito, por exemplo, deve-se haver a recorrência de no mínimo seis meses, e, em nosso estudo, somente uma pessoa respondeu 2,56% (1). Além disso, 7,69% (3), servidores não responderam.

5.3.6 Prevenção e combate ao assédio moral

Apresentamos na Tabela 8 que abarca as respostas concernentes à prevenção e combate ao assédio moral, assim como na Tabela 7 que trata do procedimento a ser feito pelo assediado após o assédio, na percepção dos PTES da Unemat, conforme segue.

Tabela 8 – Prevenção e combate ao assédio moral

N.	MEDIDAS	N. DE RESPOSTAS
1	Campanha contra o assédio e difusão de informação (1)	25
2	Canal para denúncia (2)	25
3	Conscientização das atribuições profissionais (6)	24
4	Política de prevenção e combate (7)	23
5	Regulação interna incluindo penalizações (11)	21
6	Comissão de acompanhamento das situações (12)	21
7	Gestão de valorização dos servidores (14)	20
8	Código de conduta com ampla divulgação (9)	19
9	Treinamento aos que ocupam cargos de chefia (15)	19
10	Qualificação em gestão e relação interpessoal (10)	16
11	Avaliação com feedback (4)	16
12	Leis de punição (13)	14
13	Ambiente democrático (8)	14
14	Reestruturação organizacional	12
15	Sessão terapêutica (3)	6
16	Não respondeu (5)	1

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Nota 1 – Os pesquisados responderam mais de uma resposta.

Nota 2 – A frequência relativa foi calculada pelo total dos pesquisados.

Nota 3 – Indicação realizada pelos 39 respondentes, não são mutuamente excludentes.

Observamos, desse modo, na Tabela 8 que, no tocante à prevenção e combate ao assédio moral, os servidores dizem que é necessário, primeiramente, “*Campanha contra o assédio e difusão de informação*” e “*Canal para denúncia*”, ambas com 64,10% (25) respostas, seguido de “*Conscientização das atribuições profissionais*” e “*Política de prevenção e combate*”, com, respectivamente 61,53% (24) e 58,97% (23).

Além disso, outras prevenções menos apontadas, mas que são relevantes ao combate ao assédio moral foram: “*Regulação interna incluindo penalizações*” e “*Comissão de acompanhamento das situações*”, ambas 53,84% (21) respostas cada, e, com 51,28% (20), a “*Gestão de valorização dos servidores*”.

Desse modo, esses dados nos revelam que uma das formas de se prevenir e combater o assédio se dá pela organização por meio de campanhas, implementação de canais de denúncia, criação de penalizações em regulamentações internas, assim como, comissões de acompanhamento das atribuições de pessoal no sentido de remediar as incongruências advindas dessa prática.

Tabela 9 – Procedimento a ser feito pelo assediado após o assédio

N.	PROCEDIMENTO	N. DE RESPOSTAS
1	Conhecer seus direitos e acioná-los (12)	28
2	Procurar o representante de sua categoria e apoio da classe (13)	24
3	Relatar as agressões à Ouvidoria (5)	21
4	Reportar oficialmente ao superior hierárquico (1)	17
5	Abertura de Processo Administrativo Disciplinar (PAD) (2)	17
6	Busca de auxílio aos gestores, colegas e demais institutos administrativos (3)	17
7	Procurar auxílio jurídico (10)	17
8	Mover ação de danos morais (8)	13
9	Procurar ajuda psicológica (6)	12
10	Registro de boletim de ocorrência (7)	12
11	Manter firme não cair na provocação (9)	9
12	Conversar com o agressor na presença de outro colega ou representante sindical (4)	9
13	Remoção do setor (11)	7

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Nota 1 – Os pesquisados responderam mais de uma resposta.

Nota 2 – A frequência relativa foi calculada pelo total dos pesquisados.

Nota 3 – Indicação realizada pelos 39 respondentes, não são mutuamente excludentes.

Observamos, contudo, na Tabela 9 que os procedimentos a serem feitos pela vítima após o ato de assédio se dá, primeiramente, em “*Conhecer seus direitos e acioná-los*”, com 71,79% (28), pois muitas vezes as vítimas desconhecem os direitos aos quais resguardam-nas diante os atos de assédio.

Outro procedimento relevante se dá por “*Procurar o representante de sua categoria e apoio da classe*” com 61,53% (24), evidencia a preocupação dos servidores em reportarem aos representantes de sua categoria, no caso da Unemat, o sindicato dos técnicos e a Associação dos docentes, à cada categoria, o apoio e as resoluções possíveis para que se dê prosseguimento ao combate dessa problemática.

Além disso, “*Reportar oficialmente ao superior hierárquico*”, pela “*Abertura de Processo Administrativo Disciplinar (PAD)*”, assim como pela “*Busca de auxílio aos gestores, colegas e demais institutos administrativos*” e “*Procurar auxílio jurídico*”, todas com 43,58% (17) respostas cada, dos entrevistados.

Sendo assim, as formas de combate devem ser reportadas à administração, cabendo os trâmites necessários para que se possa combater e não deixar os atos de assédio continuarem impunes.

5.3.7 Fatores que indicam a ocorrência do assédio moral

Apresentamos na Tabela 10 que abarca as respostas concernentes aos fatores que indicam a ocorrência do assédio moral, na percepção dos profissionais técnico-administrativos da Unemat.

Tabela 10 – Fatores que indicam a ocorrência do assédio moral

N.	FATORES	N. DE RESPOSTAS
1	Constrangimento (6)	31
2	Ofensas (3)	26
3	Falta de respeito acompanhado de humilhação, desprezo e palavrões (15)	25
4	Pressão psicológica (1)	21
5	Intimidação (21)	21
6	Ameaça velada (18)	20
7	Tentativa de diminuir a vítima (12)	19
8	Perseguição (2)	18
9	Autoritarismo (5)	18
10	Utilização de palavras menosprezadoras (13)	18
11	Ameaças de perseguição (16)	16
12	Intenções pessoais com a finalidade de prejudicar (24)	16
13	Excesso de trabalho como forma de perseguição (22)	15
14	Tentativas de atrapalhar as atividades do assediado (23)	15
15	Fala em voz alta, sem um mínimo de educação (8)	13
16	Arrogância (10)	13
17	Cobrança desacerbada (11)	12
18	Ameaça quando da avaliação funcional (19)	12
19	Desrespeito com o sexo feminino (4)	10
20	Sentimento de ser vigiado (7)	10
21	Posicionamento político (20)	9
22	Aumento de trabalho (17)	5
23	Instabilidade da vítima (9)	3
24	O cargo que o agressor possui (14)	3
25	Não há fatores (25)	-

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Nota 1 – Os pesquisados responderam mais de uma resposta.

Nota 2 – A frequência relativa foi calculada pelo total dos pesquisados.

Nota 3 – Indicação realizada pelos 39 respondentes, não são mutuamente excludentes.

Observamos, na Tabela 10 que os fatores que indicam a ocorrência do assédio moral são inúmeros, principalmente em se tratando de aspectos pessoais concernentes a aspectos banais à integridade humana.

Dentre esses fatores, os servidores ponderaram, com maior frequência, obtendo 79,48% (31) respostas, o “*Constrangimento*”. Ademais, as “*Ofensas*” 66,66% (26) respostas e “*Falta de respeito acompanhado de humilhação, desprezo e palavrões*” 64,10% (25)

respostas, e “*Pressão psicológica*” e “*Intimidação*” com 53,84% (21) respostas cada uma delas.

5.3.8 Percepção e existência de cultura que favorece o assédio moral

Apresentamos na Tabela 11 que abarca as respostas concernentes à percepção e existência de cultura que favorece o assédio moral, na percepção dos profissionais técnico-administrativos da Unemat.

Tabela 11 – Percepção da existência de cultura que favorece o assédio moral

N.	PERCEPÇÃO DE CULTURA	N. DE RESPOSTAS
1	Ausência de limites/falta de clareza quanto a função (7)	9
2	A falta de conscientização sobre o AM contribui para o surgimento do assédio (8)	9
3	Ausência de clareza nas rotinas de trabalho (1)	6
4	Há cultura (4)	6
5	Não há cultura (5)	5
6	Situações de hierarquia entre as funções e os segmentos (2)	2
7	Divisão clara em relação cargos/titulação (6)	1
8	“Síndrome de Doutorite Aguda” (3)	1

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Nota 1 – Os pesquisados responderam mais de uma resposta.

Nota 2 – A frequência relativa foi calculada pelo total dos pesquisados.

Nota 3 – Indicação realizada pelos 39 respondentes, não são mutuamente excludentes.

Observamos, na Tabela 11 que, a percepção da existência de cultura que favorece o assédio moral é oriunda, primeiramente, da “*Ausência de limites/falta de clareza quanto a função*” e “*A falta de conscientização sobre o AM contribui para o surgimento do assédio*”, ambas com 23,07% (9) respostas cada.

Além disso, os servidores afirmam que há sim a cultura de assédio moral permeando o ambiente de trabalho da universidade, pois obtivemos 6 respostas (15,38%) dos respondentes concluíram tal afirmação.

5.3.9 Conceito de assédio moral segundo os participantes da pesquisa

Indagamos, no questionário aplicado, se o servidor já havia presenciado algum ato e/ou caso de assédio moral, assim como que/quais fator(es) pode(m) indicar, efetivamente, a prática de assédio moral.

Dos participantes da pesquisa 56.41% (22 dentre 39) afirmaram já ter presenciado algum caso de assédio moral. Desses 22 relatos, houveram os fatores de humilhação, desprezo, palavrões e ameaças de perseguição, mas não foi possível identificar se houveram repetições desses atos por algum tempo.

Em nosso questionário foi solicitado, aos respondentes, que construíssem, de forma individual, um conceito de assédio moral, a partir de sua percepção, levando em consideração pontos aos quais achassem expressivos à sua constituição. Na Tabela 12, expomos os 39 conceitos na perspectiva dos PTES.

Ao analisarmos os conceitos apresentados, compreendemos que o assédio moral se configura, em suma, por um ato abusivo que provoca humilhação, constrangimento e perseguição ao assediado.

Em relação à compreensão desse aspecto, percebemos que há um conhecimento no que tange à ocorrência do comportamento abusivo que ameaça à integridade física ou transtornos psicológicos que comprometem as funções profissionais, trazendo incongruências ao ambiente de trabalho e aos trabalhadores.

Percebemos, ainda, que em relação às linhas de assédio, eles percebem que ocorrem sempre de um superior hierárquico a um subalterno.

Tabela 12 – Conceito de assédio moral

N.	CONCEITOS
1	As ameaças veladas, sejam sob frases de duplo conceito, ou ameaças de mudança de setor sem justificativa plausível constituem formas de assédio.
2	É toda ação que visa denegrir, ofender moralmente outra pessoa por ocupar cargo ou função com remuneração menor ou com menos qualificação profissional.
3	É o constrangimento repetitivo ao qual uma pessoa é submetida dentro do ambiente em que se encontra.
4	É 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, pondo em perigo seu emprego ou degradando o ambiente de trabalho (Hirigoyen, 1996).
5	É quando, uma pessoa se aproveita da sua condição hierárquica para justificar sua postura preconceituosa, pois está certo de que não será questionado. Uma situação de fala cotidiana, em que a ideia do técnico se quer é considerada para resolução de determinado problema. Numa situação de procedimento interno, que o técnico adverte sobre determinado erro, mas o professor advertido não atende, a não ser que seu chefe imediato o faça (e muitas vezes não faz). Numa situação de privilégio em considerar que seu documento é mais importante que todos os outros que já estão na mesa do técnico para serem despachados. Entre os técnicos é mais incomum, mas existe, há aqueles que por estar a mais tempo (independente se exercem cargo de supervisão) acreditam que os mais novos de casa não têm nada a contribuir e são direcionados para os trabalhos menos complexos.

- 6 O dicionário nos diz que "assédio" significa, entre outras coisas, insistência inoportuna junto a alguém, com perguntas, propostas e pretensões, dentre outros sintomas. "Assediar", por sua vez, significa perseguir com insistência, que é o mesmo que molestar, perturbar, aborrecer, incomodar, importunar.
- 7 São atos dolosos praticados de forma repetitiva com o intuito de constranger, difamar menosprezar o trabalho de outro.
- 8 Atitude antiética, em que uma pessoa, valendo-se de uma posição de vantagem, tenta, amiúde, a partir de comportamentos ofensivos à dignidade, constranger e humilhar outrem.
- 9 Situações em que uma pessoa, por estar em cargo superior, ter certa intimidade, estar de posse de informações constrangedoras, etc., pode ameaçar, cobrar, expor envergonhar ou diminuir outra pessoa, sabendo que não será cobrado por sua atitude ou amparando-se em justificativas para realizar o assédio.
- 10 Comumente realizado por homens machistas.
- 11 Assédio moral é a exposição de alguém a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas. Geralmente, tal expressão se refere a atos ocorridos durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções. (Google)
- 12 Desempenhar uma ação/tarefa fora de seu dever, fora de seu tempo/vontade por imposição de outro, que munido de maior titularidade/cargo o constrange.
- 13 São situações de humilhação e perseguição sofridas pelos subordinados levando a sérias consequências emocionais.
- 14 Envolve a certeza de poder, espaço e impunidade. A pessoa se sente confortável para menosprezar as demais pois acredita que é superior, que cada vez que mostra sua superioridade reforça-se sobre o outro.
- 15 Toda vez que alguém ultrapassa a individualidade de outra pessoa, configura assédio.
- 16 Não Respondeu
- 17 Assédio moral é uma espécie de violência que consiste em situações vexatórias de perseguição por atos repetitivos, causando humilhação, constrangimento e ofendendo a dignidade de um trabalhador.
- 18 Assédio moral está condicionado ao uso do "poder" de estar, onde a pessoa não consegue enxergar que ela está temporariamente ocupando um lugar ou posição de liderança ou chefia, ela não é. Pois, cargos públicos são temporários, os grandes líderes agregam e os "chefes" diferente dos que impõe.
- 19 Casos em que o assediador, por meio de sua interação profissional com o assediado, cause constrangimento, repetidas vezes, vindo a provocar danos à saúde da vítima e ou prejudicá-la em seu desenvolvimento profissional.
- 20 Toda ação ou palavra que intimida, agride, constrange ou adoce de forma intencional uma pessoa ou servidor de forma pública ou não.
- 21 Assédio moral em instituições públicas vem de uma forma mais velada, em entre linhas, para deixar entender, indiretamente a maioria das vezes. Já presenciei e já vivi assédio de várias formas, já fui chamada de "IDIOTA" dentro do meu ambiente de trabalho e na frente de colegas por um servidor, já presenciei exposição de pessoas a situações humilhantes e constrangedoras no ambiente de trabalho, líderes manifestando-se por comportamentos, palavras, atos, gestos ou escritas que trazem danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física e psíquica de uma pessoa.
- 22 Intimidação, demonstração de poder, tentativa de inferiorizar o outro, posicionar de forma autoritária em frente a outro, fragilidade à que o assediado se expõe emocionalmente, são fatores relevantes para caracterizar o assédio.
- 23 O assédio moral no trabalho é caracterizado por violência psicológica extrema, exercida por uma pessoa ou até mesmo um grupo de pessoas sobre outra, quem mais

- pode exercer o assédio moral é um chefe imediato. Geralmente acontece uma violência verbal com palavras frias, cobranças excessivas e em horário inoportuno.
- 24** Tratativa de uma pessoa para com outra ou outras, de forma deselegante ou mesmo elegante, porém de forma a constrangê-la(s) a tomar atitude que tema não realizar e ser penalizada, ou abuso de poder para humilhar, delegar, ou mesmo omitir informações importantes, causando prejuízo moral ou psicológico ou emocional ainda que sentido em pequena escala
- 25** Assédio Moral é uma conduta abusiva que o assediador tira a liberdade de desenvolvimento do trabalho do seu subalterno, fazendo com que ele se sinta sempre inferior e inseguro no seu local de trabalho.
- 26** Resolver estes casos, não deixando que eles evoluam e continuem ocorrendo
- 27** Violação ética e legal da relação de trabalho, onde o superior usa da condição de poder para constranger ou cometer atos de violência contra subordinado.
- 28** Penso que assédio moral provoca situação humilhante e degradante ao servidor, que vem a causar transtornos psicológicos que possam comprometer suas funções no trabalho.
- 29** É um ato de diminuir uma pessoa com palavras e muitas vezes com agressão verbal.
- 30** Menosprezar a pessoa, deixá-la se sentindo inferior.
- 31** Percebo o assédio moral como uma relação abusiva no âmbito do ambiente laborativo onde uma pessoa com elevado nível intelectual e que exerça funções de destaque ou esteja numa situação de status político e social use como forma de demonstrar seu poder. O assédio como uma forma de relacionamento abusivo se encontra alicerçado na relação de poder, relação de forças cujo objetivo é de se reafirmar numa ideia de superioridade, e fazer com que o outro sinta-se inferior e menor. O assédio no trabalho é mais um recurso utilizado para demarcar a relação de poder e tem intenções de frear ou limitar o outro. Penso que quem se utilize deste recurso tem clareza sobre seu potencial danoso e dos resultados que há de vir. O assediador neste caso é um agressor que sabe exatamente o que deseja.
- 32** O assédio moral é caracterizado por ações e comportamentos de colegas de trabalho que constriam que humilhem ou que atrapalhem o desenvolvimento das atividades profissionais por pessoas que tenham ou não uma relação hierárquica.
- 33** O assédio moral é toda conduta viciada por intenções meramente pessoais de perseguir e prejudicar terceiro no ambiente de trabalho perpetrada por qualquer pessoa seja ela chefe ou subordinado.
- 34** O assédio moral caracteriza-se pela exposição dos servidores a situações humilhantes, constrangedoras e vexatórias geralmente repetitivas e prolongadas, no exercício de suas funções/atribuições. Tais situações ofendem a dignidade ou integridade psíquica dos servidores.
- 35** O assédio moral é quando uma pessoa expõe a outra a situações constrangedoras e humilhantes, o assediador geralmente usa da sua posição hierárquica para atacar o outro.
- 36** Assédio moral é impor aos outros a sua opinião, seu jeito de trabalho, muitas vezes de maneira ríspida. Geralmente de uma pessoa com um cargo acima, gerando estresse e descontentamento.
- 37** Um comportamento indevido praticado no ambiente de trabalho, em que um servidor impõe a outras atitudes de humilhação, coação, entre outras. Geralmente este fenômeno ocorre em relações hierárquicas, em que por parte da chefia decorrem tais ações indevidas.
- 38** O assédio moral é uma forma de violência psíquica praticada no local de trabalho, e que consiste na prática de gestos, atos, palavras e comportamentos humilhantes, com

o objetivo de constranger a vítima de forma repetitiva e prolongada, cuja prática pode acontecer pelo superior hierárquico ou até mesmo um colega de serviço, com intenção de discriminar e perseguir a vítima no ambiente de trabalho.

39 O assédio se configura por qualquer ação ou omissão, que poderia ser evitada, por parte do agressor e que cause constrangimento ao agredido.

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Nota 1 – As respostas da linha 4 e 11 os pesquisados utilizaram fonte externa, não atendendo ao método de Delphi.

Confirmamos, conforme a Tabela 12, que 17,94% dos servidores (7 dentre 39), mencionaram o fato da repetição dos atos. Desse modo, a partir da análise do consenso das respostas dos PTES, da Universidade do Estado de Mato Grosso, construímos, a seguir, um conceito de assédio moral.

O Assédio Moral, no ambiente de trabalho, consiste em toda a ação que difame/denigra, constranja, humilhe e inferiorize o sujeito. Possui como umas das principais causas a falta de ética e profissionalismo e, ocasionalmente, a falta de punição do agressor, acompanhada, na maioria das vezes, por senso de superioridade. O agressor acredita, nesse sentido, que sua função tem maior importância dentro da universidade advinda de um superior hierárquico. A partir da primeira ocorrência já se constata um ato de assédio moral e não há a relevância no tempo de duração, mas sim, na intensidade, conferindo que não há a necessidade de repetição em qualquer frequência. As consequências do assédio moral são a baixa produtividade, o sentimento de desconforto no ambiente de trabalho, alterando elevadamente os níveis de estresse que podem ocasionar desmotivação e, até mesmo, à depressão. Não há, portanto, a obrigatoriedade na intenção quanto os danos à saúde da vítima.

Portanto, percebemos que os PTES possuem conhecimento procedente acerca das causas do assédio moral, de quem pode ser o agressor e as consequências do assédio moral, da prevenção e combate ao assédio moral e dos procedimentos a serem realizados pelo assediado após o assédio.

Faz-se necessário, porém, a difusão de informações mais concisas sobre a obrigatoriedade da intenção do assediador e danos à saúde da vítima, ao tempo de duração e frequência, nos fatores que indicam a ocorrência do assédio moral e uma acentuada orientação quanto a percepção da existência de cultura que favorece o Assédio Moral.

Percebemos, ainda, o desenvolvimento de três formas de culturas das práticas do assédio moral, quais sejam: a ausência de limites/falta de clareza quanto à função, a falta de conscientização a respeito do assédio moral, bem como a ausência de clareza, inclusive, e, com efeito, nas rotinas de trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como produto das compilações feitas a partir das respostas dos PTES, acerca de sua percepção, entendemos que o assédio moral, de maneira geral, ocorre no ambiente organizacional, iniciado a partir de um fenômeno peculiar que permeia o seio social, o de relativização/inferiorização da capacidade humana de contemplar e desenvolver uma relação de respeito e valor para com outrem.

Para que esse fenômeno ocorra, são acionados alguns aspectos de formação humana e social que são construídas ao longo da história e são afloradas em certos espaços, também de relações humanas diversas que são constituídas a partir de um lugar, seja de prestígio ou de luta social.

O assédio moral, portanto, em síntese, se configura por ações que humilham a integridade humana, ocasionada por falta de ética, e, conseqüentemente, de profissionalismo e senso de superioridade que advém de um chefe-imediato hierarquicamente superior ao assediado. Quem pratica atos de assédio moral, acredita que sua função, dentro da organização, possui maior importância.

Nosso estudo se propôs em investigar, em escala considerável, dentro da instituição, a percepção dos PTES da Unemat a respeito do assédio moral, bem como, identificar os fatores institucionais que podem influenciar na ocorrência de práticas de assédio moral, na percepção dos PTES; e, conceituar o assédio moral a partir da percepção dos PTES.

Como resultado das análises emergidas das investigações inicialmente pensadas, concebemos que devem ser implementadas políticas de prevenção e combate ao assédio moral no ambiente organizacional da Unemat, com o objetivo de primar pela saúde e qualidade de vida no trabalho da comunidade acadêmica, bem como à integridade humana em seus aspectos sociais, políticos, ideológicos e culturais.

Sabemos, pois, que o assédio moral, no ambiente de trabalho, repercute de maneira significativamente prejudicial e danosa nos diversos setores que compreendem, por exemplo, nosso locus de pesquisa. Por isso que há a necessidade de constantes debates e implementação de políticas que previnam e coíbam as práticas de assédio moral.

Postulamos, pertinente, que os respectivos sindicatos das categorias, por exemplo, de docentes, PTES, e, até mesmo da comunidade discente (para que a tríade que compõe o universo acadêmico universitário seja efetivamente protegida de atos de assédio moral), construam, de forma conjunta, diretrizes permanentes para tratar de problemas coletivos das

bases representativas no sentido de defender a integridade humana objetivando melhores condições de vida no ambiente de trabalho.

Diretrizes referentes a *marketing* social, canais de denúncia, ouvidoria e políticas de campanha física (palestras, panfletos, seminários, etc.) e digital podem ser discutidas e implantadas. Deve haver uma certa autonomia por parte dos sindicatos da Unemat, em suma, que trabalhem na conscientização e o combate das práticas de assédio moral.

Aprendemos, com a pesquisa realizada com os PTES da Unemat, que o assédio moral pode e deve ser combatido com políticas de prevenção por meio de campanhas, difusão de informação, criação de canais para denúncias, que gerarão, assim, uma maior conscientização das atribuições profissionais, e combate com regulação interna incluindo penalizações que, nesses casos, levaria o assediado a conhecer seus direitos, acioná-los, procurando o representante de sua categoria e apoio à classe relatando as agressões à ouvidoria.

Tais condutas podem ser acionadas, ainda, quando ocorrerem constrangimento, ofensas, falta de respeito acompanhado de humilhação, desprezo e palavrões, pressão psicológica e a intimidação para que não sejam abertas novas oportunidades de o agressor poder cometer um novo ato de assédio e/ou outras formas de agressão. Desse modo, o combate e a prevenção previnem que o assediador aniquile as vítimas, diminuindo possíveis sequelas psíquicas, físicas e/ou patrimoniais.

Toda forma de assédio, toda prática relacionada a esse tipo de violência pode ocasionar riscos à saúde do trabalhador. Podemos destacar, também, contribuindo às políticas de combate e prevenção, que os sindicatos podem criar mecanismos de prevenção, tanto setoriais, quanto aliadas a ações empresariais, contrato de pessoal capacitado para formação da comunidade acerca da temática, assim como possíveis discussões de propostas de diretrizes para serem implementadas na universidade.

Na contemporaneidade, deve-se levar em consideração que as prevenções e combate ao assédio moral devem ir além da criação de um código de ética. Com efeito, ao mantimento do sigilo da denúncia, a Unemat pode criar mecanismos para que os PTES, por exemplo, denunciem os agressores. O modo pelo qual podem ser feitas essas denúncias podem ser, desde a utilização de urnas que garantam anonimato, até mesmo por meio de um canal de denúncia via telefone.

Ademais, a organização deve ater-se, com efeito, às condições de trabalho que propiciam e/ou motivam a demasiada “competição” e que podem gerar algum tipo de

violência nesse sentido. Ou ainda, mecanismos que investiguem o porquê da prática de assédio moral por parte dos agressores, neste caso, dos superiores hierárquicos aos PTES.

Recomendamos, por conseguinte, que as organizações criem espaços, sejam virtuais, sejam físicos, de apoio efetivo às vítimas em que, as denúncias, possam ser feitas sem ônus aos envolvidos. A garantia de sigilo, nesse caso, em relação a aquilo que foi confidenciado deve ser respeitado.

Contudo, a organização deve buscar soluções que tenham, por objetivo, eliminar o medo em relação às práticas de assédio moral sofridas e as possíveis denúncias por parte do assediado, pois, muitas vezes, o medo das consequências advindas da denúncia aprisionam, de certa forma as vítimas, quando, na verdade, não é este pensamento que deve ser fomentando, mas sim, de que a vítima terá o apoio necessário da instituição, pois as condições às quais ela se encontra, é de total responsabilidade do ambiente organizacional onde desenvolve suas funções.

Por isso, devem ser feitas as denúncias para que as comissões e/ou sindicatos possam apurar os fatos e aplicar as devidas punições no sentido de mostrar, aos seus colaboradores, que todos devem ter um tratamento igualitário. Quanto mais a organização se abstém dos fatos, diante às práticas de assédio moral, cada vez mais essa violência ganhará impulso, e, conseqüentemente, aumentarão os casos de assédio moral na organização como um todo, ocasionando nas culturas existentes de assédio, discutidas neste trabalho.

Sendo assim, a criação de uma ou mais políticas de prevenção e combate ao assédio moral se consagra enquanto um começo possível à resolução da problemática. Os meios pelos quais podem ser garantidas essas políticas podem ser as mídias internas da universidade, quais sejam: jornais, cartilhas, cartazes, sites, listas de discussões, canal de ouvidoria, urnas, etc.

Conforme pudemos observar no desenvolvimento da pesquisa, os PTES possuem certas confusões/dificuldades no processo de compreensão da problemática em questão. O modo como eles interpretam e formulam um conceito a respeito de assédio moral, é reflexo da falta de políticas de conscientização, prevenção e combate às quais propomos como primordiais à resolução das conseqüências advindas desse tipo de violência que ocorre no ambiente de trabalho.

Contudo, essas dificuldades podem ser sanadas, uma vez que as medidas de prevenção e combate que propomos começarem a ser discutidas e implantadas no âmbito da Unemat. Por mais que a literatura discutida neste trabalho foi expressiva ao entendimento deste, pudemos absorver uma percepção significativa advinda da comunidade dos PTES.

Assim, exaramos que esta pesquisa a respeito da percepção dos PTES da Unemat atualiza o modo como a temática é vista e interpretada pelos membros do funcionalismo público. Reitera, ainda, a contribuição à contemporânea literatura sobre assédio moral, ainda que as pesquisas feitas são profícuas e, ainda, em passos lentos, pois necessita-se que mais pesquisadores se aventurem por esses caminhos tão expressivos e necessários à discussão no âmbito público estadual.

Compreendemos que este trabalho pode suscitar em novas pesquisas que versem a respeito, por exemplo, de como a compreensão da comunidade PTES, sobre o assédio moral, pode intervir no modo como as vítimas, possam vir a enfrentar essa problemática, não se retraindo para efetivas consequências em suas vidas pessoal e profissional.

Compreendemos, ainda, que possam ser feitos estudos, por parte da própria Universidade, que possam levantar de forma quantitativa, os efeitos causados pelas práticas de assédio moral, primando pela mobilização de profissionais à atuação e acompanhamento da saúde mental das vítimas, no sentido de poder abraçar a integridade humana que não está despreendida do profissional que presta serviço à sociedade de forma pública.

É, com efeito, que devem ser asseguradas políticas que invistam na prevenção e combate ao assédio moral, bem como de acompanhamento psicossocial às vítimas, garantindo qualidade de vida no serviço público, em suma na Unemat.

REFERÊNCIAS

- ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de trabalho**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2011.
- ARAÚJO, Regina Márcia Faber. **Assédio moral como uma prática perversa nas organizações: estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)**. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2014. 82 p.
- ARENAS, Marlene Valério dos Santos. **Assédio moral e saúde no trabalho do servidor público do judiciário: implicações psicossociais**. Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. 341 p. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/78677>. Acesso em: 20 abr. 2020.
- BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Uma jornada de humilhações**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social), Pontifícia Universidade Católica (PUC-SP), São Paulo, 2000. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/17175>. Acesso em: 15 mar. 2020.
- BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2006.
- BORGES, Ceyça Lia Palerosi; VALLE, Carine Cristina do; FABRÍCIO, Joicei dos Santos. **Políticas de qualidade de vida no trabalho em uma instituição particular de ensino fundamental e médio de Laranjeiras do Sul-PR**. Ponta Grossa: RS, 2015. Disponível em: <http://docplayer.com.br/45873263-Politic-as-de-qualidade-de-vida-no-trabalho-em-uma-instituicao-particular-de-ensino-fundamental-e-medio-de-laranjeiras-do-sul-pr.html>. Acesso em: 19 dez. 2019.
- BORGES, Livia de Oliveira; YAMAMOTO, Osvaldo Hajime. Mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. (orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2014. p. 25-72.
- BRADASCHIA, Carisa Almeida. **Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), EAESP – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007. 230 p. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2231/50849.pdf?sequence=2>. Acesso em: 10 fev. 2020.
- CARAN, Vânia Cláudia Spoti; SECCO, Iara Aparecida de Oliveira; BARBOSA, Dulce Aparecida; ROBAZZI, Maria Lúcia do Carmo Cruz. Assédio moral entre docentes de instituição pública de ensino superior do Brasil. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 23, n. 6, p. 737-744, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ape/v23n6/04.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2020.
- DAMASCENO, Thalita Natasha Ferreira. **Assédio moral em Instituições de Ensino Superior (IES): o caso dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará (UFC)**. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação

Superior), Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza, 2012. 115 p. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/5287>. Acesso em: 10 ago. 2019.

EINARSEN, Stale. **The nature, causes and consequences of bullying at work: the norwegian experience**. *Pistes*, v. 7, n. 3, 2005.

EINARSEN, Ståle Valvatne; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter; COOPER, Cary. The concept of bullying and harassment at work: the european tradition. *In: EINARSEN, Ståle Valvatne; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter. (orgs.). Bullying and harassment in the workplace: developments in theory, research, and practice*. London: Taylor & Francis, 2011. p. 3-39.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade Editora, 1996.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natália. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 3, p. 319-327, jul./set., 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ptp/v25n3/a05v25n3.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2020.

FREITAS, Maria Ester de. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 6, n. 1, jan./jun., 2007. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482007000100006.pdf. Acesso em: 10 fev. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. Atlas, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Atlas, 2014.

GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. 3. ed. São Paulo: LTr., 2008.

GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: LTr, 2003.

HELOANI, Roberto. Assédio Moral: a dignidade violada. **Aletheia**, n. 22, p. 101-108, 2005. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942005000200010. Acesso em: 20 mar. 2020.

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

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinido o assédio moral**. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

LEYMANN, Heinz. **Mobbing and Psychological Terror at Workplaces**. *Violence and Victims*, v. 5, n. 2, p. 119-126, 1990. Disponível em: [http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(3\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(3).pdf). Acesso em: 25 jan. 2020.

LEYMANN, Heinz. The content and development of mobbing at work. **European Journal of Work Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594329608414853>. Acesso em: 15 jan. 2020.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2004.

LINSTONE, Harold A.; TUROFF, Murray. **The Delphi method**: techniques and applications. Addison Wesley Newark: New Jersey Institute of Technology, 2002.

MARQUES, Joana Brás Varanda; FREITAS, Denise de. Método *Delphi*: caracterização e potencialidades na pesquisa em Educação. **Revista Pro.Posições**, v. 29, n. 2, edição 87, mai./ago., 2018. e-ISSN 1980-6248. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pp/v29n2/0103-7307-pp-29-2-0389.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2020.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; SOUZA, Edinilsa Ramos de. Violência e saúde como um campo interdisciplinar e de ação coletiva. **Revista História, Ciências, Saúde**, Manguinhos, v. 4, n. 3, p. 513-531, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/hcsm/v4n3/v4n3a06.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2019.

NADLER, D.; LAWLER, E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organization Dynamics**, v. 11, p. 20-30, Winter, 1983.

NASCIMENTO, Sônia Aparecida Costa Mascaro. **O assédio moral no ambiente de trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2012.

NASCIMENTO, Sônia Aparecida Costa Mascaro. **Assédio moral**. São Paulo: Saraiva, 2009.

NETTO, José Paulo. Cinco notas a propósito da questão social. **Revista Temporalis**, Rio Grande do Norte, v. 3, n. 3, p. 41-50, 2001. Disponível em: <https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/1117>. Acesso em: 11 jan. 2020.

NUNES, Thiago Soares. **A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina**. Tese (Doutorado em Administração) – Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. 432 p. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/168911>. Acesso em: 20 nov. 2019.

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa. Assédio moral em universidade: as possíveis consequências em comentar e/ou denunciar a violência. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 5, n. 4, p. 144-151, out./dez., 2013. Disponível em: www.researchgate.net/publication/304514951_Assedio_Moral_em_Universidade_as_Possiveis_Consequencias_em_Comentar_eou_Denunciar_a_Violencia. Acesso em: 13 fev. 2018.

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa. O assédio moral no contexto universitário: uma discussão necessária. **Revista de Ciências da Administração**. Santa Catarina, v. 17, n. 41, p. 21-36, abr., 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2015v17n41p21>. Acesso em: 05 dez. 2019

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa; NUNES, Letícia Soares. Assédio moral em universidade: a violência identificada por servidores docentes e técnico-administrativos. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 9, n. 18, jul./dez., 2013. Disponível

em: www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/viewFile/4288/pdf_81. Acesso em: 13 fev. 2018.

PELI, Paulo; TEIXEIRA, Paulo. **Assédio moral**: uma responsabilidade corporativa. São Paulo: Ícone, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Vozes, 1999.

RODRIGUES, Míriam; FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência. **Cad. EBAPE**: Rio de Janeiro, abr./jun., 2014. p. 284-301. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v12n2/08.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2019.

SANTOS, Aguinaldo dos; VIDOTTO, Lisiane Soldateli; GIUBLIN, Carlos Roberto. A utilização do método *Delphi* em pesquisas na área da gestão da construção. **Revista Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 51-59, abr./jun., 2005. Disponível em:

SCHATZMAM, Mariana; GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andréa; EBERLE, André Davi. Aspectos definidores do assédio moral. *In*: SOBOL, Lis Andrea Pereira; GOSDAL, Thereza Cristina. (orgs.). **Assédio moral interpessoal e organizacional**: um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTr, 2009. 152 p. ISBN 978-85-361-1302-9 p. 17-32.

SIROTA, André. Humilhação social: uma reflexão sob o ponto de vista psicanalítico. **Revista Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 25, n. 4, p. 557-565, 2008. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-166X2008000400010&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 20 set. 2019.

SOARES, Fernanda de Carvalho; DUARTE, Bento Herculano. O assédio moral no ordenamento jurídico brasileiro. **Revista Fórum Trabalhista**, Belo Horizonte, ano 3, n. 11, p. 21-47, mar./abr., 2014. Disponível em: <https://www.editoraforum.com.br/wp-content/uploads/2014/06/O-assedio-moral-no-ordenamento-juridico-brasileiro.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2020.

TOLFO, Suzana da Rosa. O assédio moral como expressão da violência no trabalho. *In*: SOUZA, Mériti de.; ARAÚJO, José Newton Garcia de.; MARTINS, Marcos Francisco M. (orgs.). **Dimensões da violência**: conhecimento, subjetividade e sofrimento psíquico, p. 187-206). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

UNEMAT. **Anuário Estatístico da UNEMAT 2019, Ano Base 2018**. Editora Unemat, 2019. 177 p. Disponível em: <http://portal.unemat.br/media/files/PRPTI/ANUARIO-2019-ANO-BASE-2018-8.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2020.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 23-35, jan./mar., 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2004.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.

WARSHAW, L. J. Violence in the workplace. *In*: STELLMAN, J. M. (org.). **Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo**. Geneva: International Labour Office, 1998.

WRIGHT, James Terence Coulter; GIOVINAZZO, Renata Alves. *Delphi*: uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 12, out./dez., 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. Florianópolis: **Departamento de Ciências da Administração**, Universidade Federal de Santa Catarina. Brasília: CAPES/UAB, 2009.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLT)

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário de uma pesquisa. Você não deve participar contra sua vontade. Leia atentamente as informações abaixo e faça qualquer pergunta que desejar, para que todos os procedimentos sejam esclarecidos.

A pesquisa intitulada “ASSÉDIO MORAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DOS COLABORADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO (UNEMAT)” a que você está sendo convidado(a) a participar está sendo realizada sob a responsabilidade da mestrandia Cristhiane Santana de Souza, do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC), da Universidade Federal do Ceará (UFC), sob a orientação da Prof. Dr. João Welliandre Carneiro Alexandre.

O estudo tem, como objetivo, investigar a percepção dos profissionais técnico-administrativos da Universidade do Estado de Mato Grosso (Unemat) a respeito do Assédio Moral. A sua participação na pesquisa consistirá em responder a um questionário com 11 perguntas e que envolve alguns aspectos, como: perfil do pesquisado, pessoal e profissional; e questões abertas sobre Assédio Moral.

Todos os dados, fornecidos por você, serão tratados com a máxima confidencialidade pelo pesquisador. Este se compromete a utilizar os dados coletados somente para esta pesquisa. Em nenhum momento haverá divulgação do seu nome, pois somente as respostas do questionário serão compiladas. Sua participação nesta pesquisa é totalmente voluntária e sem nenhuma remuneração. Se você aceitar participar, saiba que está totalmente livre para abandoná-la, mesmo após o preenchimento do questionário. Para tanto, basta solicitar por e-mail ao pesquisador, a exclusão de suas respostas. Isso não lhe acarretará prejuízo algum.

Científico que, uma vez concluída a pesquisa, os dados poderão ser divulgados em encontros científicos (Congressos, simpósios, etc.) e/ou periódicos, mas sempre preservando informações que levem à identificação pessoal do participante, de acordo com o sigilo previsto pela ética profissional.

Com esta pesquisa, pretendemos, pois, conhecer a percepção dos servidores técnicos-administrativos sobre assédio moral na Universidade do Estado de Mato Grosso.

Este estudo não traz nenhum risco para a população estudada. Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética da Universidade Federal do Ceará. Se você tiver dúvidas durante sua participação na pesquisa, ou mesmo depois dela ter se encerrado, poderá

esclarecê-las com a mestranda Cristhiane Santana de Souza, pelo e-mail crissantana@unemat.br. Endereço do responsável pela pesquisa: Rua Nossa Senhora Aparecida, 362, Bairro: Santa Izabel. Cáceres/MT. CEP: 78.200-000.

Nome: Cristhiane Santana de Souza

Instituição: POLEDUC - UFC – Universidade Federal do Ceará.

Endereço: Rua Paulino Nogueira, 315, bloco I.

Telefone para contato: (65) 99649-0950.

ATENÇÃO: Se você tiver alguma consideração ou dúvida, sobre a sua participação na pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFC, na Rua Coronel Nunes de Melo, 1000 - Rodolfo Teófilo, fone: 3366-8344.

O abaixo assinado _____, _____ anos, RG: _____, declara que é de livre e espontânea vontade que está participando como voluntário da pesquisa. Declara que leu cuidadosamente este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que, após sua leitura, teve a oportunidade de fazer perguntas sobre o seu conteúdo, como também sobre a pesquisa, recebendo explicações que sanaram por completo suas dúvidas. Declara, ainda, estar recebendo uma via assinada deste termo.

Fortaleza, ____/____/____

_____	_____
Nome do voluntário	Cristhiane Santana de Souza
RG:	RG: 993.625 SSP/MT
_____	_____
Assinatura	Assinatura

TCLE aplicado por: Cristhiane Santana de Souza

RG: 993.625 SSP/MT

Assinatura: _____

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

I. PERFIL DOS PESQUISADOS:

1. *Dados pessoais:*

✓ Sexo: (___) 1. Masculino (___) 2. Feminino

✓ Idade (anos completos): _____

✓ Escolaridade: _____

2. *Dados profissionais:*

✓ *Tipo de Cargo:*

(___) 1. Agente Universitário;

(___) 2. Técnico Universitário.

✓ *Tipo de vínculo:*

(___) 1. Efetivo

(___) 2. Contratado

✓ Tempo de serviço em anos completos: _____

II. QUESTÕES SOBRE O ASSÉDIO MORAL:

1. Na sua opinião, quais são as causas do Assédio Moral?

2. Na sua opinião, quem você acha que pode ser o agressor no Assédio Moral? Como você descreve as características desse assediador?

3. Na sua opinião, quais são as consequências do Assédio Moral?

4. Na sua concepção, a intenção do assediador e os danos à saúde da vítima são aspectos obrigatórios à configuração do assédio? Você acredita que existe ou deva existir assédio sem algum desses fatores? Comente.

5. Na sua opinião, quais as condutas que podem ser adotadas à prevenção e combate desse assédio? Como você acredita que o servidor assediado deve proceder nesse evento?

6. Na sua opinião, quanto tempo de duração das agressões você acha que é necessário para configurar o Assédio Moral? E com qual frequência de agressões o assédio moral acontece?

7. Você já presenciou algum caso de Assédio Moral? Quais os fatores que indicam que, nesse(s) caso(s), houve(ram) Assédio Moral?

8. Você percebe que na Universidade do Estado de Mato Grosso existe uma cultura que favorece o Assédio Moral?

9. Construa um conceito, a partir de sua percepção, sobre Assédio Moral, citando os aspectos relevantes para sua constituição.

APÊNDICE C – TABULAÇÃO DOS RESULTADOS DA PRIMEIRA SESSÃO

Pontos de Investigação:

1. Causas do Assédio Moral

Tabela 1 – Causas do Assédio Moral

N.	CAUSAS	N. DE RESPOSTAS
1	Imaturidade pessoal	2
2	Competitividade	1
3	Baixa autoestima	1
4	Soberba	3
5	Autoritarismo	5
6	Machismo estrutural	1
7	Inferiorização da pessoa	2
8	Superioridade de classes/cargo	5
9	Superioridade de função	3
10	Falta de punição do agressor	4
11	Cultura fascista arraigada	1
12	Idiosincrasia exacerbada	1
13	Falta de ética e profissionalismo	2
14	Ausência de empatia	2
15	Sociocultural	1
16	Senso de superioridade	4
17	Constrangimentos repetitivos	1
18	Intimidação	1
19	Falta de preparo profissional	4
20	Busca por poder	3
21	Falta de formação moral	1
22	Falta de formação política	1
23	Insegurança do assediador	2
24	Ausência de cultura organizacional	2
25	Ausência política / código de conduta	3
26	Falta de informações	2
27	Falta de educação	1
28	Apropriação de cargo	1
29	Medo de mudança de setor	2
30	Problemas pessoais	1
31	Falta de limites	1
32	Perseguição	1
33	Não respondeu	5

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

2. Quem pode ser o agressor no Assédio Moral

Tabela 2 – Quem pode ser o agressor no Assédio Moral

N.	AGRESSOR	N. DE RESPOSTAS
1	Somente superior hierárquico	6
2	Na grande maioria o superior hierárquico	11
3	O superior ou também a pessoa do mesmo nível hierárquico	6
4	Docente com “ar de superioridade”	2
5	Docentes efetivos que ocupam cargo de gestão	1
6	Docentes efetivos que não ocupam cargo de gestão	1
7	Pessoa que acredita que sua função tem maior importância na instituição	2
8	Qualquer pessoa	8
9	Pessoa do sexo masculino	1
10	Pessoa com qualificação superior/titulação	2
11	Pessoa com maior tempo de profissão na UNEMAT	1
12	Líderes autoritários	2
13	Chefe sem qualificação para a função	1
14	Pessoa com valores distorcidos	1
15	Pessoa autoritária	1
16	Não respondeu	2

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Tabela 3 – Características do assediador

N.	CARACTERÍSTICAS	N. DE RESPOSTAS
1	Oportunista	1
2	Frio	1
3	Perspícaz	1
4	Agressivo	4
5	Sem ética	2
6	Perseguidor	2
7	Humilha direta e indiretamente	6
8	Exige metas inatingíveis	2
9	Arrogante	4
10	Autoritário	3
11	Competitivo	2
12	Não existe perfil	2
13	Pessoa com distúrbio psicológico	1
14	Sarcástico	1
15	Pessoa com mais tempo de serviço	3
16	Pessoa com maior nível de titulação	2
17	Constrangedor	1
18	Pessoa que inferioriza a capacidade do outro	2
19	Pessoa que ameaça o complemento financeiro	1
20	Ignorante	1
21	Estrategista	1
22	Patrimonialista	1
23	Ameaçador	1

24	Homofóbico	1
25	Machista	1
26	Ausência de profissionalismo	1
27	Pessimista	1
28	Culpa e desacredita o outro	1
29	Narcisista	1
30	Não respondeu	15

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

3. Consequências do Assédio Moral:

Tabela 4 – Consequências do Assédio Moral

N.	CONSEQUÊNCIAS	N. DE RESPOSTAS
1	Processo Administrativo Disciplinar	1
2	Ações judiciais	2
3	Perda de produtividade	14
4	Entraves no andamento de processos	1
5	Desconforto no ambiente de trabalho	7
6	Desmotivação	10
7	Depressão	14
8	Distúrbio mental	4
9	Afastamento do trabalho	1
10	Humilhação	3
11	Discórdia	1
12	Insegurança no trabalho em equipe	2
13	Falta de confiabilidade	2
14	Segurança do assediador	1
15	Ansiedade	6
16	Rotatividade de servidor	2
17	Aumento dos custos	1
18	A vítima torna-se refém do assediador	1
19	Desorganização da instituição	3
20	Mal estar	1
21	Ausência de dignidade	2
22	Fragilização de relações interpessoais	1
23	Perda da qualidade de vida	4
24	Suicídio	1
25	Baixa autoestima	3
26	Isolamento	2
27	Desequilíbrio emocional	6
28	Danos à vida pessoal/social	7
29	Conflitos	1
30	Transtorno intelectual	1
31	Stress	3
32	Traumas	1
33	Sentimento de culpa	1
34	Medo de Inovação	2
35	Danos à saúde clínica	8

36	Sentimento de inferioridade/Raiva/Vergonha	2
37	Não respondeu	2

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

4. Obrigatoriedade da intenção do assediador e dos danos à saúde da vítima

Tabela 5 – Obrigatoriedade da intenção do assediador e dos danos à saúde da vítima

N.	OBRIGATORIEDADE	N. DE RESPOSTAS
1	Não são obrigatórios	19
2	Os dois aspectos são obrigatórios	10
3	A intenção não é obrigatória, mas os danos à saúde sim	7
4	A intenção é obrigatória, mas os danos à saúde não	2
5	Não respondeu	3

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

5. Tempo de Duração e Frequência do Assédio Moral

Tabela 6 – Tempo de duração do Assédio Moral

N.	TEMPO DE DURAÇÃO	N. DE RESPOSTAS
1	Espaço curto de tempo	2
2	Mais de uma vez a partir de uma semana	1
3	Basta uma vez	13
4	Não há relevância no tempo e sim na intensidade	2
5	Três vezes	3
6	Qualquer tempo de duração	10
7	Diariamente	1
8	A partir do momento que o assediado entende que é uma agressão	2
9	Não respondeu	7

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Tabela 7 – Frequência do Assédio Moral

N.	FREQUÊNCIA	N. DE RESPOSTAS
1	Mais de uma vez	2
2	Frequentemente, todos os dias	5
3	Durante 06 meses	1
4	Qualquer frequência	10
5	Somente uma vez	4
6	Não é necessário repetição	5
7	Uma vez por semana durante um mês	1
8	Não respondeu	12

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

6. Prevenção e Combate ao Assédio Moral

Tabela 8 – Prevenção e combate ao Assédio Moral

N.	MEDIDAS DE PREVENÇÃO	N. DE RESPOSTAS
1	Campanha contra o assédio e difusão de informação	15
2	Canal para denúncia	9
3	Sessão terapêutica	5
4	Avaliação com feedback	2
5	Não respondeu	6
6	Conscientização das atribuições profissionais	5
7	Política de prevenção e combate	6
8	Ambiente democrático	2
9	Código de conduta com ampla divulgação	4
10	Qualificação em gestão e relação interpessoal	5
11	Regulação interna incluindo penalizações	3
12	Comissão de acompanhamento das situações	2
13	Leis de punição	6
14	Gestão de valorização dos servidores	1
15	Treinamento aos que ocupam cargos de chefia	1
16	Reestruturação organizacional	1

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Tabela 9 – Procedimento a ser feito pelo assediado após o assédio

N.	PROCEDIMENTO	N. DE RESPOSTAS
1	Reportar oficialmente ao superior hierárquico	4
2	Abertura de Processo Administrativo Disciplinar - PAD	9
3	Busca de auxílio aos gestores, colegas e demais institutos administrativos	3
4	Conversar com o agressor na presença de outro colega ou representante sindical	2
5	Relatar as agressões à Ouvidoria	7
6	Procurar ajuda psicológica	1
7	Registro de boletim de ocorrência	1
8	Mover ação de danos morais	1
9	Manter firme não cair na provocação	1
10	Procurar auxílio jurídico	3
11	Remoção do setor	1
12	Conhecer seus direitos e acioná-los	1
13	Procurar o representante de sua categoria e apoio da classe	1
14	Não respondeu	19

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

7. Fatores que indicam a ocorrência do Assédio Moral

Tabela 10: Fatores que indicam a ocorrência do Assédio Moral

N.	FATORES	N. DE RESPOSTAS
1	Pressão psicológica	1
2	Perseguição	2
3	Ofensas	1
4	Desrespeito com o sexo feminino	2
5	Autoritarismo	1
6	Constrangimento	4
7	Sentimento de ser vigiado	1
8	Fala em voz alta, sem um mínimo de educação	4
9	Instabilidade da vítima	1
10	Arrogância	2
11	Cobrança desacerbada	1
12	Tentativa de diminuir a vítima	3
13	Utilização de palavras menosprezadoras	3
14	O cargo que o agressor possui	4
15	Falta de respeito acompanhado de humilhação, desprezo e palavrões	3
16	Ameaças de perseguição	1
17	Aumento de trabalho	1
18	Ameaça velada	1
19	Ameaça quando da avaliação funcional	1
20	Posicionamento político	2
21	Intimidação	2
22	Excesso de trabalho como forma de perseguição	1
23	Tentativas de atrapalhar as atividades do assediado	1
24	Intenções pessoais com a finalidade de prejudicar	1
25	Não há fatores	3
26	Não respondeu	14

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

8. Percepção da existência de cultura que favorece o assédio moral

Tabela 11 – Percepção da existência de cultura que favorece o Assédio Moral

N.	PERCEPÇÃO DE CULTURA	N. DE RESPOSTAS
1	Ausência de clareza nas rotinas de trabalho	2
2	Situações de hierarquia entre as funções e os segmentos	1
3	“Síndrome de Doutorite Aguda”	1
4	Há cultura	22
5	Não há cultura	11
6	Divisão clara em relação cargos/titulação	1
7	Ausência de limites / falta de clareza quanto a função	2
8	A falta de conscientização sobre o AM contribui para o surgimento do assédio	1
9	Não respondeu	3

APÊNDICE D – PRIMEIRA SESSÃO DO MÉTODO DE *DELPHI* - POSIÇÃO DAS RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS NO GRUPO

		Tabelas										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PARTICIPANTES DA PESQUISA	1	7	7	30	19	2	3	4	4	14	18	4
	2	10	5;6	15;16	3;6;8;16 17	1	1	8	1;2	14	11 14	4
	3	5	7	9	18	1	6	4	5	9	19	4;6
	4	8;9;16	2;3	7	13;16	1	3	5	2;9	5;7;8	15;16;17	3
	5	9	2;9;10	15;16	15	5	3	6	8	14	26	4
	6	5;16	2	11	3;12;15	1	5	2	-	-	20;21	-
	7	33	2	30	6;7	2	3	8	3	3	14	5
	8	13	8	30	28	1	9	8	5	1	26	5
	9	11;12	2	10;22	10 11;12;13;14 33;34	1	5	8	2;8	14	8;10 12;13;20	5
	10	10;23	8	23	3;23;28;35;36	1;2	9	6	1;2;12	14	26	4
	11	33	8	5;10	7; 21;34	2	3	2	1;2;7	5	26	5
	12	26	11;18	24;25	3	1	9	8	1;3	14	26	5
	13	4;8	10	12	5;36	1	3	2	6	14	26	5
	14	5;32	2	7;8;10	6;7;9;31	1	9	2	1;2	5;10	26	9

		Tabelas										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PARTICIPANTES DA PESQUISA	15	8;9;16	2;4	30	6;10;21;28	1;2	3	8	7;11;13	3	6	4
	16	31	16	29	5;28	1	3	8	5	14	26	1
	17	33	16	30	37	5	9	8	5	14	26	5
	18	8	1	30	28;35	2	3	5	1;7	14	6	5
	19	24	8	30	3;19	5	9	8	16	14	26	9
	20	17	3	1	1;2;3;4	2	4;6	1	6;9	1;2	6;12	1;4;7
	21	1;2;3;4	1	2;3;4;5	3;5;6;7	2	2	1	5	1;2;3;4	26	4
	22	5;6 22	12	6;7;8;15	7;8	1	4	2;6	6;7;10;14	14	1;2;3;4	4
	23	7;16;17;18	8	18;19	25;27	2	6	4	2;3;7;9;11;14	14	5;21	4
	24	13	13	12;20	7;10;26	3	7;8	3	2	4;5	26	7
	25	4;14;20	8	4;11;21	5;7;20;23;25;26;27;28 29;30;31;32;33;34;35;36	3	1	5	1	2;6;10	8	4
	26	14;19	1	30	6;7;9;24	1	3	5	15	5;11	2;7;17;22	5
	27	16	8	30	3;5;	1	6	4	1;2;3;4;7;10	14	26	4
	28	19;20 21	1	30	6;7;22;23;29;30	1	6	4	10;11	14	14	5
	29	15	3	4;6;13;14	6;7;8	2	6	4	1;6;10	5	4;13;15	4
30	33	12;14	30	7;25;32	1	3	6	13	2	10	4	

		Tabelas										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PARTICIPANTES DA PESQUISA	31	8	2	30	7	3	5	8	13	2	13;14	4
	32	13;16;24;33	1	30	3;27;35	2	3	6	3;10	14	6;17	4
	33	24;25;31	8	30	3;7;15; 31	3	6	4	7	2	12;23	8
	34	19;27 29	2;3;4	9;26	5;35	4	6	4	1;11	2	24	4
	35	1;23;29;30	3	9	6;7;15;25;26; 35	3	6	4	1	14	26	5
	36	10;25	7	7	3;6;15;27;37	3	9	8	1;6	-	3;8;15	4
	37	20	15	30	5;35	2	8	8	12	8	8;9	4
	38	5;28	2	9	3;19;27	1	8	6	1;13	2;10	25	4
	39	19	2;3	4;7;18;28	3;7;8;15;27 31;35	3	6	7	1	12	25	4
	40	10;25;26	2	7	3;27;28;35	1	3	4	1;9;13	1;25;13	25	4

APÊNDICE E – TABULAÇÃO DOS RESULTADOS DA SEGUNDA SESSÃO

Pontos de Investigação:

1. Causas do Assédio Moral

Tabela 1 – Causas do assédio moral

N.	CAUSAS	N. DE RESPOSTAS
1	Imaturidade pessoal	14
2	Competitividade	8
3	Baixa autoestima	9
4	Soberba	13
5	Autoritarismo	17
6	Machismo estrutural	13
7	Inferiorização da pessoa	8
8	Superioridade de classes/cargo	17
9	Superioridade de função	16
10	Falta de punição do agressor	20
11	Cultura fascista arraigada	7
12	Idiosincrasia exacerbada	5
13	Falta de ética e profissionalismo	26
14	Ausência de empatia	10
15	Sociocultural	9
16	Senso de superioridade	20
17	Constrangimentos repetitivos	8
18	Intimidação	19
19	Falta de preparo profissional	18
20	Busca por poder	13
21	Falta de formação moral	14
22	Falta de formação política	5
23	Insegurança do assediador	5
24	Ausência de cultura organizacional	14
25	Ausência política/código de conduta	11
26	Falta de informações	4
27	Falta de educação	11
28	Apropriação de cargo	13
29	Medo de mudança de setor	2
30	Problemas pessoais	14
31	Falta de limites	13
32	Perseguição	-
33	Não respondeu	-

2. Características do agressor

Tabela 2 – Quem pode ser o agressor no assédio moral

N.	AGRESSOR	N. DE RESPOSTAS
1	Somente superior hierárquico	7
2	Na grande maioria o superior hierárquico	20
3	O superior ou também a pessoa do mesmo nível hierárquico	17
4	Docente com “ar de superioridade”	14
5	Docentes efetivos que ocupam cargo de gestão	10
6	Docentes efetivos que não ocupam cargo de gestão	5
7	Pessoa que acredita que sua função tem maior importância na instituição	23
8	Qualquer pessoa	18
9	Pessoa do sexo masculino	7
10	Pessoa com qualificação superior/titulação	10
11	Pessoa com maior tempo de profissão na Unemat	11
12	Líderes autoritários	18
13	Chefe sem qualificação para a função	17
14	Pessoa com valores distorcidos	15
15	Pessoa autoritária	18
16	Não respondeu	2

Tabela 3 - Características do assediador

N.	CARACTERÍSTICAS	N. DE RESPOSTAS
1	Oportunista	10
2	Frio	6
3	Perspicaz	3
4	Agressivo	16
5	Sem ética	21
6	Perseguidor	21
7	Humilha direta e indiretamente	21
8	Exige metas inatingíveis	6
9	Arrogante	20
10	Autoritário	20
11	Competitivo	6
12	Não existe perfil	4
13	Pessoa com distúrbio psicológico	9
14	Sarcástico	15
15	Pessoa com mais tempo de serviço	5
16	Pessoa com maior nível de titulação	7
17	Constrangedor	21
18	Pessoa que inferioriza a capacidade do outro	29
19	Pessoa que ameaça o complemento financeiro	3
20	Ignorante	10
21	Estrategista	4
22	Patrimonialista	5
23	Ameaçador	13
24	Homofóbico	6
25	Machista	9

26	Ausência de profissionalismo	20
27	Pessimista	3
28	Culpa e desacredita o outro	11
29	Narcisista	5
30	Não respondeu	-

4. Consequências do Assédio Moral

Tabela 4 – Consequências do assédio moral

N.	CONSEQUÊNCIAS	N. DE RESPOSTAS
1	Processo Administrativo Disciplinar	6
2	Ações judiciais	11
3	Perda de produtividade	34
4	Entraves no andamento de processos	10
5	Desconforto no ambiente de trabalho	29
6	Desmotivação	28
7	Depressão	28
8	Distúrbio mental	6
9	Afastamento do trabalho	22
10	Humilhação	18
11	Discórdia	11
12	Insegurança no trabalho em equipe	16
13	Falta de confiabilidade	11
14	Segurança do assediador	3
15	Ansiedade	24
16	Rotatividade de servidor	16
17	Aumento dos custos	2
18	A vítima torna-se refém do assediador	11
19	Desorganização da instituição	15
20	Mal estar	19
21	Ausência de dignidade	8
22	Fragilização de relações interpessoais	16
23	Perda da qualidade de vida	23
24	Suicídio	8
25	Baixa autoestima	24
26	Isolamento	19
27	Desequilíbrio emocional	26
28	Danos à vida pessoal/social	18
29	Conflitos	16
30	Transtorno intelectual	9
31	Stress	29
32	Traumas	23
33	Sentimento de culpa	9
34	Medo de Inovação	6
35	Danos à saúde clínica	18
36	Sentimento de inferioridade/Raiva/Vergonha	18
37	Não respondeu	2

5. Obrigatoriedade da intenção do assediador e dos danos à saúde da vítima

Tabela 5 - Obrigatoriedade da intenção do assediador e dos danos à saúde da vítima

N.	OBRIGATORIEDADE	N. DE RESPOSTAS
1	Não são obrigatórios	13
2	Os dois aspectos são obrigatórios	10
3	A intenção não é obrigatória, mas os danos à saúde sim	5
4	A intenção é obrigatória, mas os danos à saúde não	11
5	Não respondeu	-

6. Tempo de duração e frequência do Assédio Moral

Tabela 6 - Tempo de duração do Assédio Moral

N.	TEMPO DE DURAÇÃO	N. DE RESPOSTAS
1	Espaço curto de tempo	1
2	Mais de uma vez a partir de uma semana	3
3	Basta uma vez	11
4	Não há relevância no tempo e sim na intensidade	10
5	Três vezes	-
6	Qualquer tempo de duração	6
7	Diariamente	1
8	A partir do momento que o assediado entende que é uma agressão	8
9	Não respondeu	-

Tabela 7 - Frequência do Assédio Moral

N.	FREQUÊNCIA	N. DE RESPOSTAS
1	Mais de uma vez	6
2	Frequentemente, todos os dias	1
3	Durante 06 meses	1
4	Qualquer frequência	10
5	Somente uma vez	1
6	Não é necessário repetição	17
7	Uma vez por semana durante um mês	-
8	Não respondeu	3

7. Prevenção e combate ao assédio moral

Tabela 8 - Prevenção e combate ao assédio moral

N.	MEDIDAS DE PREVENÇÃO	N. DE RESPOSTAS
1	Campanha contra o assédio e difusão de informação	25
2	Canal para denúncia	25
3	Sessão terapêutica	6
4	Avaliação com feedback	16
5	Não respondeu	1
6	Conscientização das atribuições profissionais	24
7	Política de prevenção e combate	23
8	Ambiente democrático	14
9	Código de conduta com ampla divulgação	19
10	Qualificação em gestão e relação interpessoal	16
11	Regulação interna incluindo penalizações	21
12	Comissão de acompanhamento das situações	21
13	Leis de punição	14
14	Gestão de valorização dos servidores	20
15	Treinamento aos que ocupam cargos de chefia	19
16	Reestruturação organizacional	12

Tabela 9 - Procedimento a ser feito pelo assediado após o assédio

N.	PROCEDIMENTO	N. DE RESPOSTAS
1	Reportar oficialmente ao superior hierárquico	17
2	Abertura de Processo Administrativo Disciplinar (PAD)	17
3	Busca de auxílio aos gestores, colegas e demais institutos administrativos	17
4	Conversar com o agressor na presença de outro colega ou representante sindical	9
5	Relatar as agressões à Ouvidoria	21
6	Procurar ajuda psicológica	12
7	Registro de boletim de ocorrência	12
8	Mover ação de danos morais	13
9	Manter firme não cair na provocação	9
10	Procurar auxílio jurídico	17
11	Remoção do setor	7
12	Conhecer seus direitos e acioná-los	28
13	Procurar o representante de sua categoria e apoio da classe	24

8. Fatores que indicam a ocorrência do assédio moral

Tabela 13 – Fatores que indicam a ocorrência do assédio moral

N.	FATORES	N. DE RESPOSTAS
1	Pressão psicológica	21
2	Perseguição	18
3	Ofensas	26
4	Desrespeito com o sexo feminino	10
5	Autoritarismo	18
6	Constrangimento	31
7	Sentimento de ser vigiado	10
8	Fala em voz alta, sem um mínimo de educação	13
9	Instabilidade da vítima	3
10	Arrogância	13
11	Cobrança desacerbada	12
12	Tentativa de diminuir a vítima	19
13	Utilização de palavras menosprezadoras	18
14	O cargo que o agressor possui	3
15	Falta de respeito acompanhado de humilhação, desprezo e palavrões	25
16	Ameaças de perseguição	16
17	Aumento de trabalho	5
18	Ameaça velada	20
19	Ameaça quando da avaliação funcional	12
20	Posicionamento político	9
21	Intimidação	21
22	Excesso de trabalho como forma de perseguição	15
23	Tentativas de atrapalhar as atividades do assediado	15
24	Intenções pessoais com a finalidade de prejudicar	16
25	Não há fatores	-

9. Percepção e existência de cultura que favorece o assédio moral

Tabela 11 - Percepção da existência de cultura que favorece o assédio moral

N.	PERCEPÇÃO DE CULTURA	N. DE RESPOSTAS
1	Ausência de clareza nas rotinas de trabalho	6
2	Situações de hierarquia entre as funções e os segmentos	2
3	“Síndrome de Doutorite Aguda”	1
4	Há cultura	6
5	Não há cultura	5
6	Divisão clara em relação cargos/titulação	1
7	Ausência de limites/falta de clareza quanto a função	9
8	A falta de conscientização sobre o AM contribui para o surgimento do assédio	9

APÊNDICE F – SEGUNDA SESSÃO DO MÉTODO DE *DELPHI* - POSIÇÃO DAS RESPOSTAS DOS PESQUISADOS NO GRUPO

		Tabelas										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PARTICIPANTES DA PESQUISA	1	5;7;8;9;13 16;18;28	1; 2;7;8;10;11	7;17;18;30	3;4;5;16;19 27;32;36	2	3	4;8	4;6;10;11;14	1;4;5;12 14	1;3;6;15;16; 18;19;21	4
	2	8;9;10;13	4;5;6;10	15;16;18;26	3;6;7;8;16 17;23;25;26 31;33	1;2	1;3	8	1;2;9;11;12 13;15	2;5;12;14	2;3;8;11;13 14;15;16;20	3;4
	3	2;3;4;5;8;9; 13;16;18;20 21;24;27	3;4;7;10;11;12 14;15	7;9;14;17;23	5;10;13;14 18	1;2	6;8	1;4	2;4;5;6;7;9 10;12;13;14	2;5;7;8;9 10;12	1;2;3;5;6;8 10;11;12;13 15;18;19;21 24	4;6 7
	4	1;4;8;9;10 11;13;15;16 18;21;24;25 27;28;30	2;3;4;7;8;11	1;4;5;6;7;9;14 17;18;20;23	2;3;5;6;7;9 10;13;16;19 20;23;24;25 26;27;28;31 32;36	1;4	3;4	5;6	2;4;6;7;9;11 12;15	1;2;5;7;8 10;12;13	1;2;3;6;10;13 15;16;17;18 21	3;7
	5	3;4;7;8;9;10 13;17;18;19	2;5;7;9;10;11;13	1;7;14;15;16 17;18;21;23;26	3;5;6;7;12 15;16;19;22 23;25;26 27;33;35	1;5	3;4	6	4;6;8;10;11 15;16	1;3;12;13 14	1;6;10;12;13 20;22;23;26	1;4
	7	5;8;9;14;18 26;33	2;3;4;6;8;9;10 12;15	4;6;7;9;10;14 17;18;28;30	3;5;6;7;10 12;13;15;18 20;25;26;27 28;31;35;36	2;3	3;8	4;8	1;3;6;8;9;14	3;5;12	5;6;7;11;13 14;21	5;6

		Tabelas										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PARTICIPANTES DA PESQUISA	8	1;3;13;21 27	3;7;8	5;12;18;30	3;7;12;15;28 31	1	3;9	6;8	2;5;6;7	1;5;13	3;6;20;26	5
	9	4;11;12;16	1;2;12	10;12;22	3;6;7;10 11;12;13;14 20;23;25;31 33;34	1;4	5;6	4;8	2;6;8;14	3;4;9;14	4;5;8;10 12;13;20	5
	10	5;6;9;10;13 15;16;23;24	2;7;8	4;5;6;7;8;10;14 17;18;19;23 24;26;28	2;3;5;6;7;9;10 11;15;19;20;22 23;25;26;27;28 29;31;32;35;36	1;2	6;9	4;6	1;2;8;9;10 12;15	1;3;12;13 14	1;3;4;7;11;12 13;15;17;18 19;21;23;24 26	4;7
	11	1;5;6;8;9;10 12;13;15;16 18;20;21;23 30;31;33	2;3;4;5;6;7;8;9 10;11;12;14;15	2;5;6;10;11;13 14;15;16;17;18 23;25;26;29	3;5;6;7;8;9 10;12;15;16;18 19;20;21;22;23 24;25;26;27;28 30;31;32;33;34 35;36	2;4	3	1;2	1;2;4;6;7;11 12;13;14;15	1;2;3;4;5;6 7;8;9;10 11;12;13	1;2;4;5;6;11 17;19;21;22 23;24;26	5
	12	1;3;4;6;10 13;21;26	2;3;11;13;14;15 18	4;5;7;9;10;14 17;18;20;23;24 25;26;28	3;4;5;6;9;10 18;20;22;23 25;27;29;32 35;36	1;4	4;9	4;8	1;3;4;7;9;12	6;9;10;14	6;18;21;23 24;26	1;5
	13	4;6;8;10;28	7;10;12;13	6;10;12;18	5;13;23;27;36	1	3;4	2;4	1;6;10;13	3;10;13;14	3;5;8;26	5;7
	14	2;5;8;9;13 16;17;18;28 30;31;32	2;3;15	6;7;8;9;10;17 18;23	3;4;5;6;7;9 10;12;15;25 27;28;29;31	1;2	7;9	2	1;2;7;8;11	2;3;5;6;10 11;13	1;2;3;5;6;10 12;15;16;18 21;22;23;24 26	7;9

		Tabelas										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PARTICIPANTES DA PESQUISA	15	1;5;6;7;8;9 10;11;13;14 16;17;18;20 25;27;28	2;4;5;7;9;12;14 15	1;2;4;5;6;7;9 10;14;17;18;19 20;22;23;24;25 28;29;30	3;5;6;9;10;11 12;15;16;18 19;20;21;22 23;24;25;26 27;28;29;30 31;32;35;36	1;2	3;6	6;8	1;2;3;4;7;8;9 11;12;13;14 15;16	1;2;3;5;6;9 12;13	1;2;3;4;5;6;7 8;10;13;19 22,23	4;7
	16	8;10;15;17 18;20;27;30 31	5;7;8;11;13;14 16	1;4;6;7;9;11;13 18;26;29	2;3;5;6;7;9 15;22;23;25 26;27;28;31 32;35	1	3	6;8	2;5;6;10;11 12;13;15;16	1;2;7;8;9 10;12;14	1;3;6;11;12 13;15;16;18 19;21;22;23 24;26	1;7
	17	1;19;27;33	4;7;13;16	5;20;26;30	9;20;31;37	4;5	2;9	1;8	2;5;6;15	5;8;10;14	3;10;23;26	5;8
	18	5;8;9;10;13 14;16;19;21 25;28;30	1;2;4;5;10;11;13 14;15	3;6;7;9;10;15 16;17;18;26;28 30	1;2;3;4;5;7 10;11;12;13 16;19;20;22 23;25;26;28 29;30;31;32 34;35	1;2	3;4	5;6	1;2;3;4;6;7;8 9;11;12;13 14;15	1;2;3;5;6;7 8;10;11;12 13;14	1;2;3;5;6;7 10;12;13;15 16;17;18;19 21;22;23;24	4;5
	19	1;3;10;13 16;18;19;23 24;28;30;31	7;8;14;15	5;12;14;26;30	3;6;11;15;19 27;29;31;32 35	4;5	4;9	4;8	2;3;6;7;15;16	4;9;11;12 13;14	3;6;12;16;23 26	1;9
	20	7;17;18	2;3;8	1;5;6;17	1;2;3;4;5;7;9 15;20;26;31	2;4	1;4;6	1	1;4;6;9;10;11 12;15	1;2;5	3;6;12;13;15 18;22;24	1;4 7

		Tabelas										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PARTICIPANTES DA PESQUISA	21	1;2;3;4;5;15 16;19;20;24 25;27	1;3;5;7;8;12;14 15	2;3;4;5;6;7;9 10;11;13;14;17 18;26;28	3;4;5;6;7;9 10;12;13;15;19; 20;21;23;25;26;27 29;30;31;32;33 35;36;37	2;3	2;8	1;6	1;2;4;5;6;7;8 9;10;11;12 16	1;2 3;4;5;12 13	1;2;3;5;6;8 10;11;12;13 15;16;18;19 21;23;24;26	2;4
	22	1;2;3;4;5;6 7;8;9;13;14 16;18;19;20 21;22;23;25 27;28;30;31	8;12;15	4;5;6;7;8;9;10 13;14;15;18;20 ;22 23;25;26	1;3;5;6;7;8 12;13;15;16 19;21;22;23 24;25;26;27 28;29;30;31 32;34;35	1;2	4;6	2;6	1;6;7;10;14	7;12;13;14	1;2;3;4;15;19 22	4
	23	5;7;13;14 16;17;18;20	3;8;12;13;14	5;6;9;17;18;19 26	3;6;7;15;23 25;27;29;31 32;33;35;36	2;3	6;8	4;6	2;3;7;9;11;14	1;3;12;14	1;2;3;5;6;15 18;21	1;4
	24	4;13;16;19 21	3;13;14	1;2;5;6;7;9;12 14;20	3;6;7;10;25;26;27 31;32 35;36	2;3	7;8	3	1;2;9;13;14 16	2;3;4;5;7 12	1;2;6;9;12;15 18;26	7
	25	2;4;5;6;7;8 9;10;11;13 14;15;16;18 19;20;21;22 24;25;28 31	2;3;4;5;7;8;12 13;14;15	1;3;4;5;6;7;8;9 10;11;13;14;17 18;20;21;23;24 25;26;27	2;3;4;5;6;7 8;9;10;11 12;15;18;20 21;22;23;25 26;27;28;29;30;31 32;33;34;35;36	3;4	1;3	5	1;2;3;4;5;6;7 8;9;10;11;12 13;14;16	2;3;4;6;7;8 9;10;12;13	1;2;3;5;6;7;8 10;11;12;13 15;16;18;19 20;21;22;23 24	4;8

		Tabelas										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PARTICIPANTES DA PESQUISA	26	1;10;14;19 30	1;4;7	1;13;18;30	3;5;6;7;9;12 16;20;24;26 28;31	1	3	5;6	2;9;10;12;1 3 15	2;5;8;10 11;12;13	2;6;7;17;18 22	2;5
	27	1;2;3;4;5;6 7;8;9;10;11 12;13;14;15 16;17;18;19 20;21;22;24 25;26;27;28 29;30;31	2;3;4;6;7;8;9;10 11;12;13;14;15	1;2;3;4;5;6;7 8;9;10;11;12 13;14;15;16;17 18;19;20;21;22 23;24;25;26;27 28;29;30	1;2;3;4;5;6 7;8;9;10;11 12;13;14;15 16;17;18;19	1	3;6	4;6	1;2;3;4;6;7 8;9;10;11 12;13;14;15 16	1;2;3;5;6 10;12;13 14	1;2;3;4;5;6;7 8;9;10;11;12 13;15;16;17 18;19;20;21 22;23;24;26	4;8
	28	2;6;19;20 21;22;24;28 31	1;2;12;13	5;6;28;30	3;5;6;7;9;13 16;20;22;23 25;26;27;28 29;30;32;33 36	1;3	6;8	4;6	2;6;7;9;10 11;12;13;14 15;16	2;5;10;12 13;14	6;7;14;18	5;8
	29	5;6;8;9;10 15;16;18;24 25;26	2;3;8;9;14	4;6;13;14;17 23;25	3;5;6;7;8;9 15;20;22;27 28;29;31;32	2	6;8	4;6	1;2;6;7;9;10 12;15	3;5;6;12	2;3;4;6;11;13 14;15;21	4;8
	30	10;13;16;19 21;25;30;31 33	2;7;8;12;14;15	5;9;10;18;30	3;5;6;7;15 23;24;25;27 29;31;32;35	1;4	3;6	4;6	1;7;11;12 13	2;8;12;13	1;3;5;6;10;12 13;15;16;21	4;8

		Tabelas										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PARTICIPANTES DA PESQUISA	31	1;2;4;5;6;7 8;9;10;13 14;16;18;19 20;21;22;23 24;25;26;27 28;29;30;31	2;3;4;5;6;7;8;9 10;11;13;15;16 17;18;20;21;26 28	1;2;4;5;6;7;9 10;11;13;15;16 17;18;20;21;26 28;30	1;2;3;4;5;6 7;8;9;10;11 2;13;15;16 18;19;20;21 22;23;24;25 26;27;28;29 30;31;32;33 35;36	3;4	4;5	4;8	1;2;3;4;6;7;8 9;10;11;12 13;14;15;16	1;2;3;4;5;6 7;8;10;12 13	1;2;3;5;6;8 10;12;13;14 15;16;18;20 21;22;23;24	4
	32	13;16;24;33	1;2;7;12	9;18;26;30	3;5;19;27 32;35	2	3;4	6	1;3;7;10;14	5;7;13;14	6;12;17;22	1;4
	33	4;10;11;12 13;14;16;20 21;24;25;31	1;2;3;4;8;11;12 13	1;4;5;6;9;10;17 18;23;28;30	3;5;6;7;9;15 16;19;22;23 28;31;32;36	2;3	2;6	1;4	1;2;7;8;9;11 12	2;5;10;13	2;3;5;12;15 16;18;21;23	8
	34	1;13;19;27 29	2;3;4;7;12;13;15	5;6;9;10;14;16 20;26	1;2;3;5;6;7 9;11;15;16 19;22;25;27 28;31;34;35	1;4	3;6	4	1;2;4;6;7;10 11;14;15	1;2;3;4;5;10 12	2;4;5;6;8;9 15;16;18;21 24	4;7
	35	1;8;9;19;23 29;30	3;8;11;15	9;13;18;27	3;5;6;7;8;9 10;11;12;15 18;23;24;25 26;27;28;31 32;34;35;36	3	6;8	4	1;7;14	6;9;11;14	1;3;6;8;12;13 15;22;24;26	5
	36	6;10;24;25 28	2;3;7;8	4;7;10;18;24 25	3;6;7;9;10 14;15;19;23 27;37	1;3	3;9	6;8	1;4;6;7;10;12 14;15;16	2;5;7;8;11 13	1;2;3;4;6;8 10;11;15;18 20;21;24	4

		Tabelas										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PARTICIPANTES DA PESQUISA	37	1;3;5;10;13 14;19;20;21 23;27;30	2;7;12;13;14;15	4;5;6;7;9;10;18 20;25;26;29;30	2;3;5;6;7;9 10;11;12;13 15;18;20;21 23;25;29;31 32;35;36	1;2	4;8	1;8	1;2;4;6;8;11 12;14	4;6;8;10 12;13	4;5;6;8;9;10 11;12;15;20 24	4
	38	5;8;9;13;19 28;30	2;8;16	4;9;22;26	3;12;19;27 30	1	4;8	6;8	1;6;8;12;13	1;2;3;10 12	5;16;21;25	4;5
	39	7;17;18;19	2;3;7;13	4;7;17;18;28	1;2;3;5;6;7 8;9;10;15 16;20;22;232 6;27;28;31 35;36	3;4	2;6	6;7	1;2;10;11;15	8;12;13	1;3;6;12;13 15;16;19;22 25	4;8
	40	4;5;6;7;10 11;12;13;15 17;18;19;20 22;24;25;26 31	2;3;4;5;6;7;8;9 10;12;13;14;15	4;5;6;7;8;9;10 17;18;23;24;25 26;29	2;3;4;5;6;7 8;9;10;11 12;13;15;16 17;18;19;20 21;22;23;24 25;26;27;28 29;30;31;32 33;34;35;36	1	3;6	4;6	1;2;4;6;7;8;9 11;13;14;16	1;2;3;5;6 7;8;10 12;13	1;2;3;4;5;6 7;11;12;13 15;16;17;18 19;20;21;22 24;25	4;8

LEGENDA:

Números em azul: respostas incluídas

Números em vermelho: respostas retiradas

Números em preto: respostas não modificadas.