



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**SUPERINTENDÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**MESTRADO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO**  
**SUPERIOR**

**THALITA NATASHA FERREIRA DAMASCENO**

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

**FORTALEZA/CE**

**2012**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**SUPERINTENDÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**MESTRADO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO**  
**SUPERIOR**

**THALITA NATASHA FERREIRA DAMASCENO**

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

Dissertação apresentada à Universidade Federal do Ceará para a obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

**Orientador:** Prof. Dr. Wagner Bandeira Andriola

**Co-Orientador:** Prof. Dr. João Welliandre Carneiro Alexandre

**FORTALEZA/CE**

**2012**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca de Ciências Humanas

- 
- D165a Damasceno, Thalita Natasha Ferreira.  
Assédio moral em instituições de ensino superior (IES) : o caso dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará (UFC) / Thalita Natasha Ferreira Damasceno. – 2012.  
115 f. : il. color., enc. ; 30 cm.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza, 2012.  
Área de Concentração: Políticas públicas.  
Orientação: Prof. Dr. Wagner Bandeira Andriola.  
Coorientação: Prof. Dr. João Welliandre Carneiro Alexandre.
1. Assédio no ambiente de trabalho – Fortaleza (CE). 2. Qualidade de vida no trabalho – Fortaleza (CE). 3. Comportamento organizacional – Aspectos sociais – Fortaleza (CE). 4. Universidade Federal do Ceará – Servidores públicos. I. Título.

---

CDD 378.1958098131

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me proporcionado discernimento e perseverança ao longo dessa jornada.

Aos meus pais, por terem me demonstrado a importância da paixão pelo conhecimento, do diálogo e da formação de caráter.

Ao meu irmão, pelo carinho inesgotável.

Ao Gregory, pelo amor, carinho e compreensão empreendidos mutuamente.

Ao meu orientador, Prof. João Welliandre Carneiro Alexandre, que, com grande competência e dedicação, conduziu o trabalho. Agradeço os incentivos e as correções pertinentes e eficientes.

Ao meu orientador, Prof. Wagner Bandeira Andriola, pela confiança e atenção na qualidade do trabalho.

A Prof<sup>ª</sup> Maria do Socorro de Sousa Rodrigues, pelas maravilhosas sugestões na qualificação e a Prof<sup>ª</sup> Regina Heloisa Mattei de Oliveira Maciel, que prontamente aceitou a solicitação de fazer parte desse projeto.

Aos amigos do Mestrado POLEDUC, pela união rara e por mostrarem que o mestrado pode ser um encontro muito divertido e enriquecedor de conhecimento.

Aos amigos Sidney, Mariluse, Cláudia, Edineide, Camila e a todos os outros amigos que contribuíram direta ou indiretamente para a produção e inspiração desta obra.

Aos professores do POLEDUC, que propiciaram conhecimento necessário para a realização deste trabalho.

Aos servidores da Universidade Federal do Ceará, que decididamente aceitaram participar das pesquisas.

A todos, os meus agradecimentos.

Onde me devo abster da moral, deixo de ter poder.

*Johann Goethe*

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Reações ao Assédio Moral Sofridos por Homens e Mulheres .....	51
Tabela 02: Causas do Assédio Moral .....	79
Tabela 03: Quem pode ser o Agressor no assédio moral .....	80
Tabela 04: Características do Assediador .....	81
Tabela 05: Características da vítima .....	82
Tabela 06: Consequências do Assédio Moral.....	83
Tabela 07: Obrigatoriedade da intenção do assediador e dos danos à saúde da vítima ..	83
Tabela 08: Tempo de duração do assédio moral .....	85
Tabela 09: Frequência do Assédio Moral .....	86
Tabela 10: Prevenção e Combate ao Assédio Moral .....	86
Tabela 11: Conceitos de Assédio Moral .....	88

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 01 – O processo de execução do Método de Delphi .....	62
--	----

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 01-O processo evolutivo do pensamento de qualidade de vida no trabalho.....	20
Quadro 02-Algumas definições de assédio moral .....	31

## LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A: Questionário de avaliação do conceito de Assédio Moral .....	99
APÊNDICE B: Investigando a Percepção Acerca do Conceito de Assédio Moral	
Tabulação dos Resultados da Primeira Sessão .....	100
APÊNDICE C: Primeira sessão do Método Delphi - Posição das respostas dos entrevistados no grupo.....	105
APÊNDICE D: Investigando a Percepção Acerca do Conceito de Assédio Moral	
Tabulação dos Resultados da Segunda Sessão .....	107
APÊNDICE E: Segunda Sessão do Método Delphi - Posição das respostas dos entrevistados no grupo.....	112

## RESUMO

O Assédio Moral no Trabalho é caracterizado por atitudes constrangedoras, hostis, continuamente empreendidas, que tem o objetivo de agredir a dignidade psíquica do indivíduo, degradando o ambiente de trabalho. Este fenômeno é relevante no âmbito das relações trabalhistas, envolvendo a sociedade como um todo, contudo, é um tema ainda em construção. Nesse sentido, este trabalho tem como objetivos: investigar a percepção dos servidores públicos técnico-administrativos no tocante ao conceito de Assédio Moral no ambiente organizacional; determinar os fatores que levam a percepção do assédio; apresentar uma classificação de assédio moral que leva em consideração a intenção do assediador e os danos à saúde da vítima; organizar um conceito de assédio moral a partir da percepção dos servidores; e, por último, propor melhorias no ambiente de trabalho, com ênfase no assédio moral. A metodologia aplicada foi, como abordagem geral, uma pesquisa qualitativa, utilizando o Método de Delphi de análise, a partir de um estudo com 40 (quarenta) servidores da Universidade Federal do Ceará. Percebemos, a partir de um conceito organizado com a convergência das respostas dos servidores, que estes possuem um consistente conhecimento sobre o assédio moral, entendendo o essencial do fenômeno, ou seja, a realização e a reiteração do ato abusivo e constrangedor; possuem também acentuada percepção no que tange as causas, consequências, prevenção e combate ao assédio; todavia apresentam ainda algumas falhas na percepção no tocante às características da vítima. Com efeito, almejamos que os resultados contribuam para a melhor compreensão e caracterização acerca do assédio moral, que auxilie interessados no combate efetivo deste problema organizacional e seja alicerce para vindouras pesquisas.

**Palavras Chave** – Assédio Moral. Qualidade de Vida no Trabalho. Ambiente Organizacional.

## **ABSTRACT**

*The moral harassment at work is characterized by embarrassing and hostile attitudes continually undertaken, which aims to harm the psychic dignity of the individual, and thus debasing the working environment. This phenomenon is of great importance in the labor relations context and involves the society as a whole. However, it is a topic still under construction. Meanwhile, this paper aims to contribute to reducing the lack of studies in this area, through a survey that aims to: describe mobbing and determine the factors which lead to the perception of harassment; to propose an assortment of moral harassment that takes into account the intent of the harasser and the harm to the victim's health; to organize a concept of mobbing from the federal employees' perspective; and, finally, to propose improvements in the workplace, with emphasis on psychological harassment. The methodology applied was a qualitative survey using the Delphi method of analysis, from a study of 40 (forty) workers of the Federal University of Ceará (UFC). From a concept organized with the convergence of the employees' replies, we realized that they have a consistent understanding of moral harassment. They understand the essence of the phenomenon, namely, the completion and repetition of the abusive and embarrassing act; they also have acute perception regarding the causes, consequences, prevention and combating harassment. However, they still have some gaps in perception regarding the attributes of the victim. Indeed, we wish that these results contribute to the better understanding and characterization about the mobbing at work, to assist the concerned people in effectively combating this organizational problem and be groundwork for forthcoming researches.*

**Keywords:** *Bullying at workplace, Quality of working life, Organizational Environment*

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 . QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Qualidade de Vida no Serviço Público .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 Desafios na Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4 Reflexões sobre o Tema.....</b>	<b>26</b>
<b>3 . ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Estudos Preliminares .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2 Conceito de Assédio Moral.....</b>	<b>29</b>
<b>3.3 Elementos que Caracterizam o Assédio Moral .....</b>	<b>32</b>
3.3.1 O Ato ofensivo ou humilhante .....	33
3.3.2 Tempo de Duração e Frequência .....	33
3.3.3 Elementos de Análise: a Intencionalidade do Agente e os Danos à Saúde da Vítima	35
3.3.3.1 A Intencionalidade do Agente.....	35
3.3.3.2 Necessidade de Dano Psíquico-emocional .....	38
<b>3.4 Os Sujeitos do Assédio Moral.....</b>	<b>40</b>
3.4.1 O Perfil do Assediado .....	41
3.4.2 O Perfil do Assediador .....	42
<b>3.5 Classificação Clássica do Assédio Moral .....</b>	<b>44</b>
3.5.1 Assédio Moral Horizontal .....	44
3.5.2 Assédio Moral Vertical Descendente .....	44
3.5.3 Assédio Moral Vertical Ascendente .....	45
<b>3.6 Classificação Própria de Assédio Moral .....</b>	<b>46</b>
3.6.1 Classificação Quanto à Intenção do Agente .....	46
3.6.2 Classificação quanto aos danos à saúde da vítima.....	47
<b>3.7 Causas do Assédio Moral.....</b>	<b>48</b>
<b>3.8 Consequências do Assédio Moral.....</b>	<b>49</b>
3.8.1 Consequências para o Trabalhador .....	49
3.8.2 Consequências para as Organizações .....	51
3.8.3 Consequências para o Estado e para a Sociedade .....	52
<b>3.9 Prevenção e Combate ao Assédio Moral.....</b>	<b>53</b>
3.9.1 Prevenção do Assédio Moral.....	53
3.9.2 Combate ao Assédio Moral.....	55
3.9.2.1 Esfera Individual.....	55
3.9.2.2 Esfera Organizacional.....	56

3.9.2.3 Esfera Jurídica.....	56
3.9.2.3.1 Assédio Moral no Serviço Público.....	56
3.10 Estudos Correlatos no Âmbito da Universidade Federal do Ceará.....	58
<b>4. METODOLOGIA E PROJETO DE PESQUISA.....</b>	<b>60</b>
<b>4.1 Prevenção e Combate ao Assédio Moral.....</b>	<b>60</b>
<b>4.2 O Conceito do Método Delphi.....</b>	<b>61</b>
<b>4.3 Participantes da Pesquisa.....</b>	<b>64</b>
<b>4.4 Instrumentos e Operacionalização de Coleta de Dados.....</b>	<b>64</b>
4.4.1 Primeira Sessão do Método Dephi.....	64
4.4.2 Segunda Sessão do Método Dephi.....	66
<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>68</b>
<b>5.1 Primeiro Relato.....</b>	<b>68</b>
<b>5.2 Segundo Relato.....</b>	<b>75</b>
<b>5.3 Análise e Discussão do Método Delphi.....</b>	<b>78</b>
5.3.1 Causas do Assédio Moral.....	78
5.3.2 Características dos Sujeitos Ativo e Passivo do Assédio Moral.....	80
5.3.3 Consequências do Assédio Moral.....	82
5.3.4 Obrigatoriedade da intenção do assediador e dos danos à saúde da vítima.....	83
5.3.5 Tempo de Duração e Frequência do Assédio Moral.....	84
5.3.6 Prevenção e Combate ao Assédio Moral.....	86
5.3.7 Conceito de Assédio Moral Segundo os Participantes da Pesquisa.....	87
<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>92</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>99</b>

# 1. INTRODUÇÃO

---

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

Os fatores que influenciam o homem no desempenho das atividades relativas ao trabalho vêm sendo investigados por inúmeros estudiosos, de diversas áreas, devido à grande importância que o trabalho tem no cotidiano dos indivíduos, uma vez que estes, além de utilizarem o trabalho como base principal para o seu sustento, também o utilizam para a sua satisfação pessoal e profissional. Deste modo, o trabalho é a essência da vida para a humanidade, é inserir-se no tecido social, aceitando a ordem simbólica que o constitui (PELI e PAULO, 2006). Para Haddad (2000) a qualidade de vida no trabalho (QVT) é o maior determinante da qualidade de vida.

A Qualidade de Vida no Trabalho é definida como “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas” (FERNANDES, 1996, p.45-46). Então, entendemos que a QVT é uma gestão dinâmica em virtude da mudança contínua das organizações e é contingencial visto que está sujeita a peculiaridade das instituições no contexto em que está inserida.

A QVT vem, progressivamente, auferindo maior inserção e presença. Já no setor público, ela ainda se demonstra incipiente e um campo científico de interesse ainda restrito (FERREIRA, 2006). Contudo, o setor público vem se defrontando com a necessidade de aprimorar os serviços oferecidos à sociedade. Se isso pode ser alcançado via profissionais motivados e valorizados, a qualidade de vida no trabalho assume posição de destaque.

De notar que ainda é insuficiente a quantidade de estudos voltados a qualidade de vida no trabalho no serviço público, apesar de sua grande relevância e necessidade. Como afirmam Brandão e Bastos (1993), ainda não houve condições efetivas para a implantação de adequada política de recursos humanos no setor público. A falta da promoção de programas que envolvam a qualidade de vida no trabalho reflete tanto no desempenho e auto-estima do funcionário diante da sociedade, quanto em uma crise de identidade da organização.

Quando se traça um paralelo entre qualidade de vida e o trabalho, percebemos que tanto o trabalho pode ser ofensivo à saúde dos indivíduos e cerne de insatisfação, como pode também gerar satisfação e bem-estar. Nesse contexto, o trabalho pode implicar no aumento ou na diminuição da qualidade de vida (MOREIRA, 2000). A manutenção de um ambiente de trabalho saudável pode ser significativo na prevenção de conflitos e agressões laborais, entre elas o assédio moral.

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

Para Hirigoyen (2002a, p. 17), o assédio moral no trabalho se conceitua como “Toda e qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.”

De acordo com Nascimento (2008), o assédio moral é definido como uma conduta abusiva que atenta contra a dignidade psíquica, de forma repetitiva e prolongada e que expõe o trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras, capazes de causar ofensa à personalidade, à dignidade ou à integridade psíquica, e que tenha por efeito excluir a posição do empregado no emprego ou deteriorar o ambiente de trabalho, durante a jornada de trabalho ou no exercício de suas funções.

Leymann (1996) demonstra que pelo menos 15% dos suicídios ocorridos na Suécia foram causados por assédio moral no trabalho. Nos Estados Unidos da América, tem-se a estimativa de que 3.000 suicídios anuais estejam ligados no assédio moral.

Barreto (2002) mostra que, em um universo de 376 homens trabalhadores das indústrias químicas, plásticas, farmacêuticas e similares de São Paulo, todos já haviam sido vítimas do assédio moral no ambiente laboral e que 100% deles tiveram pensamentos suicidas, enquanto que 18,3% efetivamente tentam o suicídio.

Ainda segundo Barreto (2002), o assédio moral, em empresas do Brasil, geralmente é praticado com pessoas que: têm problemas de saúde; estão no final do prazo de estabilidade, posterior a acidente de trabalho ou retornam de licença-maternidade; ultrapassaram a idade de 35 anos; questionam as políticas de gestão; são solidárias com colegas também assediados. A pesquisa da autora supracitada também evidenciou que em 12% dos casos, o assédio moral tem início com abordagens de caráter sexual, 50% dos casos ocorrem diversas vezes por semana e 90% deles são cometidos por superiores.

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

Batalha (2006) explana que o setor público é um dos ambientes de trabalho mais propícios à existência do assédio moral. Inúmeros órgãos públicos estão saturados de atitudes perversas praticadas pelos seus funcionários. Muitas vezes, pela falta de qualificação acerca da gestão de pessoas dos chefes imediatos, estes expõem os funcionários a situações de humilhação como tentativa de configurar o seu poder. Nesse ambiente, o assédio moral tende a se mostrar frequente em razão de uma peculiaridade: o chefe não dispõe do vínculo funcional com o servidor subordinado. Não podendo demiti-lo como nas instituições privadas, o superior passa a humilhá-lo e sobrecarregá-lo de tarefas inócuas, fazendo assim com que haja uma maior possibilidade de que esse servidor adoça e perca o comprometimento com seu ambiente laboral.

Ainda segundo a autora, no tocante ao serviço público, não há legislação federal dispondo sobre assédio moral nas relações de trabalho, seja do ponto de vista trabalhista ou penal. Mas existem algumas iniciativas que foram tomadas no âmbito municipal e Estadual para os servidores públicos. Como exemplo, o município de Iracemápolis, em

São Paulo, publicou a primeira lei municipal sobre o assédio moral (Lei nº 1.163/2000), sendo, portanto, pioneiro na proteção legal dos servidores públicos.

Os autores ainda sugerem que, dentro das instituições, é essencial a difusão das informações acerca do assédio moral, para que, munidos desse conhecimento, os trabalhadores possam se defender.

Então, dentro da perspectiva dessa necessidade, Qual a percepção do servidor público no tocante ao assédio moral? Será que o servidor entende o que significa assédio moral e todos os seus malefícios? Quais serão os fatores que levam a percepção do assédio moral pelos servidores públicos federais, em especial os técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará?

O assédio moral se constitui de uma humilhação, um risco invisível, todavia concreto nas relações laborais e na saúde dos servidores, demonstrando uma das fórmulas mais eficazes de violência velada nas relações organizacionais. Sua atuação se realiza de forma sutil nas práticas perversas das relações autoritárias na empresa e na sociedade. A humilhação repetitiva e prolongada traz como consequência o sofrimento do funcionário, que mesmo adoecido, continua trabalhando.

A humilhação repetitiva e de longa duração interfere na vida do servidor de modo direto, comprometendo sua identidade, dignidade e relações afetivas e sociais, ocasionando graves danos à saúde física e mental, que podem evoluir para uma mitigação da produção laboral, despersonalização e, até mesmo, a morte, constituindo assim um risco invisível, porém de grande seriedade para um ambiente organizacional.

A investigação deste problema se faz necessária em virtude de que está progressivamente se inserindo no ambiente organizacional. No setor público, encontramos vários eventos de assédio moral, comprovando, então, a necessidade de conhecer a percepção do servidor público acerca do problema para que se possam criar ações preventivas mais efetivas de conscientização desses servidores. Um servidor que conhece o fenômeno possui mais subsídios de defesa contra o adoecimento físico e mental, procurando alternativas de resolver o problema. Vale salientar que a intenção deste estudo não é saber quem foi moralmente assediado, mas sim qual a percepção do servidor quanto ao conceito de assédio moral.

O objetivo geral deste trabalho é investigar a percepção dos servidores públicos técnico-administrativos no tocante ao conceito de Assédio Moral no ambiente

organizacional, a partir de um estudo de caso dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará. O presente trabalho também almeja determinar quais os fatores que levam a percepção do assédio moral pelos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará; apresentar uma classificação de assédio moral que leva em consideração a intenção do assediador e os danos à vítima; organizar um conceito de assédio moral a partir da percepção dos servidores; por último, propor melhorias das relações do ambiente de trabalho, com ênfase no assédio moral.

O primeiro capítulo apresenta algumas considerações sobre a qualidade de vida no trabalho, com ênfase no serviço público. O segundo capítulo versa sobre o conceito, a caracterização, causas e consequências do assédio moral e as formas de prevenção e combate, enfatizando o serviço público. No terceiro capítulo, descreveremos a metodologia da pesquisa, apresentando o método Delphi e o delineamento da pesquisa, demonstrando o procedimento da investigação. Por último, o quarto capítulo explicita alguns relatos de assédio moral ocorridos no âmbito da Universidade Federal do Ceará e mostra os resultados das pesquisas e suas respectivas discussões.

## 2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

---

*A vida é uma peça de teatro que não permite ensaios. Por isso, cante, chore, dance, ria e viva intensamente, antes que a cortina se feche e a peça termine sem aplausos.*

*Charles Chaplin*

Hodiernamente, as organizações reconhecem que devem proporcionar condições adequadas para que os indivíduos possam desenvolver o seu potencial e sua criatividade e impedindo a origem de problemas no ambiente de trabalho, principalmente em virtude de que as pessoas despendem grande parte de seu tempo dentro de organizações, criando, muitas vezes, um extenso e duradouro impacto sobre a vida e sobre a qualidade de vida dos indivíduos. Nessa perspectiva, o assunto Qualidade de Vida no Trabalho vem auferindo destaque, sendo objeto de pesquisas e projetos em várias instituições. (RODRIGUES, 1999). Assim, abordaremos nesse capítulo aspectos básicos concernentes à Qualidade de Vida no Trabalho.

### 2.1 Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Como explana Limongi-França (2004), a definição de qualidade de vida é tão abrangente quanto a dimensão do ser humano, pois qualidade de vida é a sensação de bem-estar originada pelas necessidades individuais atendidas, estas do ambiente social e econômico e das expectativas de vida. A qualidade de vida tem um cunho holístico por considerar o indivíduo em todas as suas dimensões, a saber, mental, social, física, emocional e espiritual.

Minayo *et al.* (2000) mostra que uma qualidade de vida boa ou excelente é aquela que proporcione um mínimo de condições para o desenvolvimento das potencialidades das pessoas: viver, sentir ou amar, trabalhar, fazer ciências ou artes.

Limongi-França (2004) afirma que, no âmbito organizacional, a qualidade de vida interfere em vários fatores de grande relevância, como a competitividade, espaço no mercado, produtividade. Nesse diapasão, há a necessidade contínua do entendimento

do assunto, objetivando a criação de políticas públicas que desenvolvam a qualidade de vida como um direito do cidadão.

Encontramos na literatura, com maior frequência, inúmeros conceitos acerca de Qualidade de Vida no Trabalho, que vem sendo abordado com mais ênfase a partir de 1970. Walton (1973, *apud* Haddad, 2000) conceituou Qualidade de Vida no Trabalho como sendo o atendimento pleno das necessidades e pretensões do ser humano.

Limongi-França (2004) considera QVT como um conceito interdisciplinar, pois abrange várias áreas, como a medicina, enfermagem, fisioterapia, administração e a psicologia. A QVT, então, possui uma essência biopsicossocial, a qual considera o indivíduo como em sua totalidade.

Segundo Ogata (2004), quando a instituição apresenta um modelo de gestão que leva em consideração conceitos de qualidade de vida no trabalho, nota-se, na maioria dos funcionários, uma disposição para o trabalho, melhoria do clima interno e maior comprometimento e produtividade. Bom Sucesso (2002) explicita ainda que, como a QVT tem relação direta com a satisfação das necessidades dos funcionários, há uma grande importância: o comportamento, a capacidade de inovar, de se adaptar às mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho.

Walton (1973, *apud* Rodrigues, 1999) enumera oito fatores que indicam a qualidade de vida no trabalho: compensação justa e adequada (equidade salarial interna, equidade salarial externa e benefícios); condições de trabalho (condições físicas seguras e saudáveis e jornada de trabalho); oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades (autonomia e possibilidades de autocontrole, aplicação de habilidades variadas e perspectivas sobre o processo total do trabalho); oportunidade de crescimento contínuo e segurança (oportunidade de desenvolver carreira e segurança no emprego); integração social no trabalho (igualdade de oportunidades, bons relacionamentos e senso coletivo); constitucionalismo (normas e regras, respeito à privacidade pessoal e adesão a padrões de igualdade); trabalho e o espaço total da vida (relação do papel do trabalho dentro dos outros níveis de vida do empregado); e, por último, relevância social da vida no trabalho (percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade).

Em 1983, Nadler e Lawler (1983, *apud* Fernandes, 1996; Rodrigues, 1999) apresentaram uma síntese da evolução dos conceitos da QVT, demonstrando que a

compreensão de QVT foi evolutiva, recebendo qualificações que se modificavam ao longo do tempo, conforme o Quadro 01 abaixo.

**Quadro 01 - O processo evolutivo do pensamento de qualidade de vida no trabalho.**

Fonte: Nadler e Lawler (1983, *apud* Fernandes, 1996, p. 42 e Rodrigues, 1999, p.81)

Período	Foco Principal	Definição
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às conseqüências pessoais de experiência no trabalho.
1969/1974	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 um meio para engrandecimento do ambiente de trabalho e para maior produtividade e satisfação.
1975/1982	Movimento	A QVT, como movimento, visa à utilização dos termos “gerenciamento participativo” e “democracia industrial” com bastante frequência, invocador como ideais de movimento.
1979/1982	Tudo	A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade
<b>Previsão Futura</b>	Nada	A globalização da definição trará como conseqüência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E para estes QVT nada representará.

De acordo com Limongi-França (2004, p.156):

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.

Fernandes (1996, p. 45-46) define QVT como “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas.”

A QVT, ao longo dos anos, foi conceituada de formas peculiares. Todavia, a grande maioria das definições tem por finalidade proporcionar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores, uma melhor relação entre os trabalhadores e uma maior participação dos mesmos nas decisões e problemas do trabalho (BOM SUCESSO, 1997; FERNANDES, 1996).

Segundo Rosa e Pillati (2007), os programas de QVT têm dois objetivos principais: aumentar a produtividade e o desempenho, e melhorar a qualidade de vida e a satisfação com o trabalho, podendo influir beneficentemente na saúde do trabalhador e na diminuição de conflitos, estes causadores de agressões no trabalho, entre eles, assédio moral. Diversos autores afirmam que há uma linha tênue entre esses objetivos: uma maneira direta de melhorar a produtividade seria a melhora das condições de satisfação com o trabalho, porém a satisfação e a produtividade do trabalhador não seguem necessariamente trajetórias paralelas. Mas, dessa forma, a produtividade é mais importante do que o bem estar do trabalhador e os benefícios ao clima organizacional e a motivação do trabalhador são indiretos.

## **2.2 Qualidade de Vida e Conflitos no Serviço Público**

De acordo com Estefano (1996), os funcionários públicos são o elo entre os órgãos públicos e os clientes-cidadãos e, por isso, muitas vezes são responsáveis pelos problemas estruturais das finanças públicas. Tais funcionários que possuem o contato direto com os cidadãos desempenham importante papel na imagem que o cliente terá da qualidade do serviço público. Vale ressaltar, pois, que dos servidores públicos dependerá a satisfação dos clientes.

Encontramos em alguns estudos de caso que tiveram como unidade de análise as universidades públicas, e dentre eles, apontamos o estudo realizado por Brandão e Bastos (1993), pois o componente afetivo do funcionário público continua presente, explicitado pela vontade de permanecer na organização e de colaborar para que esta resolva seus problemas. O estudo também apontou que um dos fatores de extrema relevância que corroboram o forte vínculo afetivo em instituições públicas é a estabilidade oferecida a todos aos servidores efetivos após o seu estágio probatório e as amplas opções de capacitação contínua, a partir do desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão, bem como do ambiente propício ao conhecimento.

Segundo Brandão e Bastos (1993), ao servidor público é associado a má vontade, a incompetência e a falta de comprometimento. Isso reforça a importância de se entender o comportamento das pessoas na empresa pública para que possam ser desenvolvidas práticas de gestão de pessoas que retenham os funcionários na organização, garantam uma melhor eficiência e produtividade da organização, bem como relevem as aspirações, desejos e necessidades dos indivíduos. Por muitas vezes, a instituição perde excelentes funcionários em virtude da desmotivação e desvalorização dos mesmos.

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, qualificação, preparação técnica ou mérito para o desempenho daquela função de comando do funcionário.

Desse modo, ainda de acordo com Batalha (2006) no setor público, em parte dos casos, os chefes são indicados não por outros motivos que não sejam sua competência. Sem a preparação necessária para o exercício do cargo de chefia, o servidor pode se tornar autoritário, buscando compensar suas evidentes limitações apesar de se considerar intocável.

Cabe destacar um aspecto peculiar do serviço público, a estabilidade, conseguida após três anos de efetivo exercício e aprovação em estágio probatório. Nessa perspectiva, para que seja efetivada uma demissão há um longo caminho, a sindicância e o processo administrativo disciplinar, onde são garantidos a ampla defesa e o contraditório, diferentemente na empresa privada. No serviço público o enfoque é outro: o chefe, não possuindo o vínculo funcional com a vítima, não pode demiti-lo, compensando isso humilhando e sobrecarregando de tarefas inócuas o trabalhador (CORRADINI, 2005), influenciando negativamente na qualidade de vida do trabalhador.

O capital humano de uma instituição é o cerne do processo de gestão da Qualidade: da motivação e do comprometimento das pessoas vai depender o sucesso da sua aplicação prática. É salutar a busca pelo envolvimento de todos os servidores, independentemente de nível, cargo ou função. Faz-se mister, portanto, valorizar do servidor principalmente por meio do aperfeiçoamento contínuo, da boa remuneração, de

um bom ambiente de trabalho com condições físicas e psicológicas adequadas e proporcionar oportunidade de desenvolvimento de suas potencialidades.

### **2.3 Desafios na Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho**

Assegura Fernandes (1996) que o desenvolvimento da organização está intimamente ligado ao desenvolvimento do capital humano da instituição. Com o aumento da satisfação dos funcionários a partir de programas de qualidade de vida no trabalho, visa-se o aumento da produtividade e um maior envolvimento dos indivíduos. Dessa forma, o trabalhador motivado deseja fazer parte do processo, produzindo e participando do gerenciamento. A QVT é uma filosofia administrativa que assegura o bem estar físico, psicológico e social das pessoas no ambiente laboral.

Uma organização eficiente não considera apenas a produtividade, pois não se eleva a produtividade se as necessidades psicológicas do trabalhador não forem devidamente descobertas, localizadas e satisfeitas. Uma organização eficiente equilibra as necessidades do trabalhador com os objetivos e metas da empresa.

Nessa perspectiva, de acordo com Spink (1992, p.50):

Inúmeros trabalhos dentro de uma ótica objetivista têm identificado uma diversidade de variáveis organizacionais contributivas a situações provocadoras de reações psicológicas e psicossomáticas agudas, entre elas: fatores do trabalho em si; do papel exercido dentro da organização e sua relação com outros papéis; questões de carreira; relações interpessoais; de estrutura e de clima organizacional

De acordo com Fernandes (1996), para a promoção da qualidade de vida no trabalho, contemplam-se os seguintes fatores: a percepção do empregado em relação à sua ocupação na organização; ambiente físico de trabalho, tais como, arranjo físico da empresa, equipamentos de proteção individual e coletiva, que, se oferecidos adequadamente, melhorariam a qualidade de vida dos empregados; os pontos críticos relativos às formas de organização do trabalho; a questão do relacionamento entre o empregado e sua função, do empregado e seus pares, do empregado e seus superiores; o nível de satisfação do empregado em relação à saúde, moral, compensação e participação; e a percepção do empregado em relação à imagem social da empresa.

A melhoria da qualidade de vida no trabalho deve ser constante e progressiva. As organizações atualmente, além de ter qualidade nos produtos ou serviços prestados,

tem que manter seus profissionais motivados, capacitados e saudáveis. Então, implementar um eficiente programa de qualidade de vida é essencial e, mais ainda, manter um bom clima organizacional, estabelecendo uma relação de confiança mútua entre os funcionários, por exemplo. Situações de desconforto podem gerar conflitos, interferindo nas relações interpessoais e deixando o ambiente susceptível a violências, entre elas, o assédio moral.

Gerar um bom ambiente de trabalho deveria ser uma das metas mais importantes da organização. As pessoas utilizam muito de seu tempo nas organizações e estas, então, devem ser locais de agradável convivência e de bom clima organizacional. Alencar (1996, p.45) explana sobre a necessidade de um bom clima organizacional dentro das instituições, sendo este um fator de grande importância na capacidade criativa dos funcionários:

[...] É fundamental que haja uma cultura de confiança e respeito mútuo dentro da empresa. Se existe respeito mútuo, é possível aprender com as opiniões diferentes das outras pessoas. A confiança é necessária porque assenta as bases de um ambiente no qual todos se consideram vencedores.

Para Fernandes (1996, p. 37) “[...] somente atendendo às necessidades das pessoas e as desenvolvendo, maximizando as suas potencialidades, é que a empresa também se desenvolverá atingindo suas metas”. A organização precisa fazer com que os objetivos pessoais de cada um dos seus funcionários estejam ao encontro de seus objetivos.

De acordo com Limongi-França e Rodrigues (2002, p.156):

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

Então, notamos que a QVT é basilar para a saúde do trabalhador. As tensões, conflitos e, até mesmo, agressões reiteradas (assédio moral) no ambiente laboral podem trazer vários danos ao ser humano e seu comportamento, conseqüente insatisfação profissional, depressão, desmotivação, podendo culminar em uma baixa qualidade nos serviços prestados e, muitas vezes, em conseqüências irreversíveis.

Segundo Fernandes (1996, p. 39), muitas vezes, os programas de qualidade não são suficientes para promover a QVT. Os trabalhadores continuam apresentando insatisfação no ambiente laboral, que pode interferir na saúde do indivíduo:

Apesar de toda a badalação em cima de novas tecnologias de produção, ferramentas de Qualidade, etc., é fato facilmente constatável que mais e mais os trabalhadores se queixam de uma rotina de trabalho, de uma subutilização de suas potencialidades e talentos, e de suas condições de trabalho inadequadas. Estes problemas ligados a insatisfação no trabalho têm conseqüências que eram um aumento no absenteísmo, uma diminuição do rendimento, uma rotatividade de mão-de-obra mais elevada, reclamação de greves mais numerosas, tendo um efeito marcante sobre a saúde mental e física dos trabalhadores

Barreto (2002) explicita algumas conseqüências específicas do desgaste no trabalho, que se dividem em reações psicológicas (raiva, ansiedade, frustração, falta de motivação, insatisfação no trabalho), reações físicas (tonturas, dores de cabeça, taquicardia, problemas estomacais) e reações comportamentais (acidentes, tabagismo, uso de drogas, rotatividade, absenteísmo, baixa qualidade e produtividade).

Existem ainda grandes problemas na implementação de QVT nas empresas brasileiras. Como descreve Lindolfo Galvão de Albuquerque da FEA/USP (LIMONGI e ASSIS, 1995, *apud* Coutinho e Franken, 2009, p. 10):

[...] existe uma grande distância entre discurso e prática. Filosoficamente, todo mundo acha importante a implantação de programas de QVT, mas na prática prevalece o imediatismo e os investimentos de médio e longo prazos são esquecidos. Tudo está por fazer. A maioria dos programas de QVT tem origem nas atividades de segurança e saúde no trabalho e muitos nem sequer se associam a melhoria do clima organizacional. QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou lazer e passa a ser discutida num sentido mais amplo, incluindo qualidade nas relações de trabalho e suas conseqüências na saúde das pessoas e da organização

Assim, para que se tenha qualidade de vida no trabalho, é imperativo que sejam analisadas as relações de trabalho e suas implicações na organização. Neste contexto,

aparece o assédio moral que transversa toda a jornada, em íntima relação como os pensamentos, emoções e afetos (BARRETO, 2002). O assédio moral não é um fenômeno exclusivo dos tempos atuais, como ressaltam Freitas (2001) e (2002a), mas encontra um terreno fértil numa sociedade com relações humanas no trabalho tão deterioradas.

## **2.4 Reflexões Sobre o Tema**

Estamos em uma sociedade extremamente competitiva e individualista, todavia ainda há a possibilidade de encontrarmos um clima organizacional agradável, onde todos os trabalhadores, ou, pelo menos, a maioria deles, trabalhem motivados e comprometidos com a organização. Se não pensássemos nessa possibilidade, não haveria sentido a promoção de programas de qualidade de vida no trabalho.

É essencial, pois, uma reestruturação das relações de trabalho, para que haja a possibilidade dos objetivos dos funcionários entrarem em consonância com os da organização e uma nova atitude, tanto de empregadores como dos empregados, na promoção de uma gestão participativa e, principalmente, o respeito recíproco.

Os Programas de QVT surgiram como uma opção para analisar todos os aspectos que influenciam a satisfação dos trabalhadores, com a finalidade de obter funcionários mais saudáveis, equilibrados, que busquem a capacitação contínua, além de satisfeitos com seu trabalho e motivados, visto que estes são fatores que interferem de forma significativa no desempenho do trabalho e, conseqüentemente, no atendimento das metas da empresa.

Programas de QVT têm como objetivo aumentar a qualidade de vida dos empregados, gerando melhorias nos relacionamentos e no clima organizacional, contribuindo para um ambiente motivador, para atingir as metas da organização.

A QVT caracteriza-se por um estado agradável, ideal, em que os indivíduos desejem ir ao trabalho; sintam-se em boas condições físicas e mentais, cuidem de sua saúde física, busquem o autoconhecimento e o desenvolvimento intelectual e emocional; estejam socialmente integrados, tanto no trabalho como na vida pessoal, na busca do equilíbrio entre o tempo de trabalho, o convívio familiar, o lazer e o estudo; e

sintam-se realizados com sua carreira profissional, pois serão trabalhadores mais produtivos e comprometidos com a organização e funcionalmente competentes.

Contudo, os programas de QVT não têm sido aplicados de forma adequada. É salutar que as relações de trabalho sejam levadas em consideração, bem como as necessidades dos funcionários. Um ambiente de trabalho desgastado pode trazer sérios problemas à saúde, tanto física quanto psicológica, dos trabalhadores, comprometendo a qualidade dos serviços. Problemas nas relações de trabalho podem culminar em assédio moral, este que é definido por comportamentos hostis e agressivos que têm como objetivo a humilhação, desqualificação e desestabilização dos trabalhadores que são alvo do ato, desgastando o ambiente laboral, tornando-o hostil e desagradável.

Para que haja um programa de QVT efetivo, uma opção é consultar os funcionários e descobrir quais são suas reais necessidades e expectativas, além de como eles avaliam a sua qualidade de vida no ambiente laboral. Essa medida já promoveria uma gestão participativa na organização e produziria uma análise mais condizente com a realidade da organização. Seria necessário, então, o apoio da administração, para que o programa seja amplamente divulgado e os indicadores sejam constantemente acompanhados, gerando melhorias contínuas.

Ressaltamos também que um programa de QVT efetivo pode diminuir a incidência de problemas no ambiente organizacional, dentre eles, o assédio moral.

### 3. ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

---

*Uma pessoa continua a trabalhar porque o trabalho é uma forma de diversão. Mas temos de ter cuidado para não deixarmos a diversão tornar-se demasiado penosa.*

*Friedrich Nietzsche*

Este capítulo versará sobre os aspectos importantes relativos ao assédio moral: conceitos, elementos caracterizadores, causas, consequências, modos de combate e prevenção, bem como a sugestão de duas novas classificações para o fenómeno.

#### 3.1 Estudos Preliminares

Scafone (2004) explana que, em uma visão holística, houve uma ampliação do assédio moral em virtude das mudanças ocorridas no âmbito organizacional nas últimas décadas. Segundo Barreto (2000), o procedimento de reestruturação produtiva traz consigo novas metodologias de seleção, inserção e avaliação do indivíduo no trabalho, levando à intensas rupturas no tecido social e a um incessante descontentamento, sobretudo na forma como as relações laborais são construídas.

Vale ressaltar a importância das novas exigências do ambiente de trabalho, pois estão gerando diversos sentimentos: medos, incertezas, angústia e tristeza. Nessa perspectiva, esse ambiente torna-se eivado pelo medo, inveja, tristeza, humilhação, rivalidades transmitidos vertical e horizontalmente entre os gerentes e os outros colaboradores de uma instituição, afetando a qualidade de vida do trabalhador, proporcionando, assim, desajustes sociais e transtornos psicológicos. Ademais, Ferreira (2006) afirma que a ausência do verdadeiro sentido de trabalho, em um ambiente adverso, portanto psicologicamente áspero e pesado, repercute na saúde física, mental e emocional dos trabalhadores.

Dejours (1994) explicita que as relações laborais são os laços que instituímos dentro da organização. Porém, esses laços podem se transformar em convivências

intoleráveis. Para Hirigoyen (2002b) os trabalhadores motivados e valorizados não fazem críticas por desempenhar suas funções em ambientes muito estressantes.

### 3.2 Conceito de Assédio Moral

Conforme Hirigoyen (2002a, p.76), “o assédio moral existe em toda a parte”. Nesse ensejo, esse fenômeno incide em diversos países nas mais diversas organizações, adotando distintas terminologias, quais sejam, *Assédio moral*, em Portugal e no Brasil; *Mobbing e Bullying* nos países nórdicos, na Suíça, na Alemanha e na Itália; *Harassment* ou *mobbing* nos Estados Unidos da América; *Ijime*, no Japão; *Acoso moral* na Espanha; *Bullying*, na Inglaterra; *Harcèlement moral* na França. A mesma autora afirma que as várias designações acontecem em virtude das peculiaridades culturais e organizacionais. Apesar das diferentes terminologias, o assédio moral é um verdadeiro fenômeno da sociedade contemporânea e, ao longo do tempo, vários autores buscaram defini-lo, dando ênfase a determinados aspectos, contribuindo continuamente para a solidificação do conceito.

De tal arte, em 1984, Heinz Leymann (1996) realizou o primeiro estudo sobre o assunto, identificando o fenômeno, nominando *mobbing* e o descrevendo como a deliberada degradação das condições de trabalho através do estabelecimento de comunicações não éticas (abusivas) que se caracterizam pela repetição duradoura de um comportamento hostil que um superior ou colega desenvolve contra um indivíduo que demonstra, como reação, um quadro de miséria física, psicológica e social.

O assédio moral pode ser definido, segundo Hirigoyen (2002b, p. 65), como:

[...] toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, que põe em perigo seu emprego ou degrada o ambiente de trabalho.

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

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

Como explicita Guedes (2003), o fenômeno é marcado por atitudes humilhantes, hostis, repetidas, aparentemente sem importância e sem sentido, mas que incidem continuamente, degradando do ambiente de trabalho. Essa hostilidade se revela tanto no exercício de suas funções como em qualquer circunstância em que o assediado manifeste sua opinião ou postura pessoal. Guedes (2003, p.3) ainda reitera que:

*Mobbing*, assédio moral ou terror psicológico é uma perseguição continuada, cruel, humilhante e desencadeada, normalmente, por um sujeito perverso, destinado a afastar a vítima do trabalho com graves danos para a sua saúde física e mental. (...) O terror psicológico não se confunde com o excesso, nem a redução de trabalho, a ordem de transferência, a mudança do local de trabalho, a exigência no cumprimento de metas e horários rígidos, a falta de segurança e obrigação de trabalhar em situação de risco, pouco confortável ou ergonomicamente desaconselhável. O mobbing não é a agressão isolada, a descompostura estúpida, o xingamento ou a humilhação ocasional, fruto do estresse ou do destempero emocional momentâneo, seguido de arrependimento e pedido de desculpa. Cada uma dessas atitudes pode ser empregada pelo agressor para assediar moralmente uma pessoa, mas o que caracteriza o terror psicológico é a frequência, a repetição das humilhações dentro de certo lapso de tempo.

De acordo com Pamplona Filho (2006), o Assédio Moral é definido como uma conduta abusiva, de natureza psicológica, que tem o objetivo de atentar contra a dignidade psíquica do indivíduo, de forma repetitiva, que tem por efeito a sensação de exclusão do ambiente e do convívio social. Barros (2000, p. 14) define Assédio Moral como:

A situação em que uma pessoa ou grupo de pessoas exercem uma violência psicológica extrema, de forma sistemática e freqüente e durante um tempo prolongado sobre outra pessoa, a respeito da qual mantém uma relação assimétrica de poder no local de trabalho, com objetivo de destruir sua reputação, perturbar o exercício de seus trabalho e conseguir, finalmente, que essa pessoa acabe deixando o emprego.

Bradaschia (2007) resume algumas definições encontradas no mundo, conforme Quadro 02 abaixo:

## Quadro 02- Algumas definições de assédio moral

Fonte: BRADASHIA, C. Assédio Moral no Trabalho: A Sistematização dos Estudos Sobre um Campo em Construção. São Paulo, 2007.

Referência	Termo	Definição
<b>Brodsky, 1976</b>	<i>Harrassment</i>	Tentativas repetitivas e persistentes de atormentar, diminuir, frustrar ou conseguir uma reação de alguém; este tratamento persistente provoca, apavora, intimidada ou causa desconforto em outra pessoa.
<b>Leymann, 1996</b>	<i>Mobbing/ Psycho-terror</i>	Envolve comunicação anti-ética ou hostil, direcionada de maneira sistemática por um ou mais indivíduos que, devido ao assédio, é levado a ficar numa posição sem defesa. Estas ações ocorrem frequentemente (definição estatística pelo menos uma vez por semana) e por um longo período de tempo (definição estatística por pelo menos seis meses). Devido à alta frequência e longa duração do comportamento hostil, estes maus-tratos resultam em considerável sofrimento psicológico, psicossomático e social.
<b>Vartia, 1991</b>	<i>Harassment</i>	Comportamento e ações negativas que são longas, recorrentes e sérias e que incomodam e oprimem...O comportamento negativo se torna assédio moral se fica repetitivo e contínuo. Frequentemente a vítima se sente incapaz de se defender.
<b>Ashforth, 1994</b>	<i>Petty tyranny</i>	Conjunto de seis comportamentos de líderes dentro das organizações: arbitrariedade e auto-engrandecimento; 2) assediar subordinados; 3) falta de consideração; 4) resolver conflitos através da força; 5) desencorajar a iniciativa; 6) punição nãocontingencial. Segundo este autor <i>petty tyranny</i> pode ser descrita como uma <i>gestalt</i> ou síndrome que é o conjunto de predisposições individuais, situações facilitadoras, comportamento de líderes e efeitos em subordinados que formam um conjunto coerente e integrado.
<b>UNISON, 1997</b>	<i>Bullying</i>	Todo comportamento ofensivo, intimidante, malicioso, insultante ou humilhante. Todo comportamento de abuso de poder ou autoridade que leva a diminuir um indivíduo ou grupo de indivíduos e os leve a sofrer de stress.
<b>Keashley, 1998</b>	<i>Emotional Abuse</i>	Comportamentos que são principalmente não-físicos, repetitivos e que prejudicam a vítima.
<b>Zapf, 1999</b>	<i>Mobbing</i>	Significa assediar, ofender e excluir socialmente alguém ou passar tarefas ofensivas à alguém que acaba ficando em uma posição inferior.
<b>Einarsen, 2000</b>	<i>Mobbing</i>	Acontece quando um ou mais indivíduos, repetidamente, são expostos a atos negativos (seja assédio sexual, atormentar, exclusão social, comentários ofensivos, abusos físicos ou similares) conduzidos por um ou mais indivíduos. Adicionalmente é preciso haver disparidade nas relações de poder entre as partes. A pessoa confrontada tem que sentir dificuldades em defender-se.
<b>Hirigoyen, 2001</b>	<i>Harcelement Moral</i>	Toda e qualquer conduta abusiva manifestada sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritas que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, por em perigo seu emprego ou degradar ao ambiente de trabalho.
<b>Barreto, 2005</b>	Assédio Moral	É uma forma sutil de violência que envolve e abrange múltiplos danos tanto de bens materiais quanto moral, no âmbito das relações laborais. O que se verifica no assédio é a repetição do ato que viola intencionalmente os direitos do outro, atingindo sua integridade biológica e causando transtornos à saúde psíquica e física. Compreende um conjunto de sinais em que se estabelece um cerco ao outro sem lhe dar tréguas. Sua <b>intencionalidade</b> é exercer o domínio, quebrar a vontade do outro impondo término ao conflito quer pela via da demissão ou sujeição.

Nota-se que, em conformidade com o Quadro 02, os autores estrangeiros explicitam o ato agressivo, com certa duração e frequência. Somente Barreto (2000) cita a intencionalidade do agressor. Hirygoyen (2001) fala que o ato PODE trazer dano psíquico à vítima, ou seja, este dano não é obrigatório. Já Leymann (1996) diz que, em virtude da frequência, as ações resultam em considerável sofrimento psicológico, psicossomático e social.

Ferreira (2004, p. 16) cita que, quanto à conceituação de assédio moral:

O assédio moral nas organizações representa condutas abusivas, humilhantes e constrangedoras, freqüentes e no exercício das funções dos trabalhadores, manifestadas através de atitudes comportamentais que possam trazer danos ao empregado, pondo em perigo o seu emprego ou degradando o ambiente de trabalho.

O objetivo do assédio moral é causar humilhação e expor a vítima a situações vexatórias perante os colegas de trabalho, fornecedores, clientes e, perante a si mesma. Quando cometido pelo superior hierárquico, tem a finalidade de forçar um pedido de demissão, ou a prática de atos que possam ensejar a caracterização de falta grave, justificando uma dispensa por justa causa (GUEDES, 2003).

Nesse linear, podemos auferir que assédio moral no trabalho é caracterizado por condutas abusivas reiteradas que afetam o assediado de forma que este se sinta constrangido, humilhado. Enfatizamos, pois, a necessidade de três aspectos: o ato, a reiteração e o sentimento de humilhação do assediado.

### **3.3 Elementos que Caracterizam o Assédio Moral**

Na concepção do assédio moral, existem elementos são basilares, todavia, alguns deles ainda não são consensos entre os estudiosos, seja na sua necessidade, seja na sua essência. Tais elementos são: o ato ofensivo, a frequência e da duração com que os atos deveriam ocorrer, os sujeitos ativo e passivo, a intencionalidade do agressor e o dano psíquico emocional. Ressaltamos ainda que os pesquisadores são unânimes em afirmar que é essencial à caracterização do assédio moral os atos ofensivos, com uma certa frequência e duração. E é aceito pela maioria dos pesquisadores que não seria assédio moral se o fato ocorrer somente uma vez.

### **3.3.1 O Ato ofensivo ou humilhante**

O assédio moral pode se originar a partir de qualquer conduta imprópria revelada por meio de qualquer comportamento, palavra, ato, gesto, atitude, que seja capaz ofender e humilhar (GUEDES, 2003).

As agressões ocorrem, em grande parte, de maneira sutil, sem que seja percebida de imediato, pela vítima e pelas outras pessoas, conquanto ocorram com frequência. O assédio é um fenômeno de difícil reconhecimento, por ser uma forma sutil de humilhação, pois a vítima é inserida em um contexto tal, que é movida a ponderar que é merecedora ou mesmo culpada pelas situações constrangedoras (SESSO, 2005).

As profissões possuem seus singulares arcabouços éticos que regulamentam as condutas no exercício das funções laborais. Além disso, há comportamentos exigidos para as relações sociais que não são escritos, são apenas advindos de uma moral social comum, da consciência moral da sociedade, observando-se a evolução das relações sociais e por isso são exigíveis. Nessa esteira, as condutas constituintes do assédio moral vão de encontro às condutas éticas, sejam elas as escritas ou as consuetudinárias provenientes da moral social (AMARAL, 2006).

Silva (2007) afirma que, para a identificação do assédio moral, as humilhações realizadas não precisam acontecer necessariamente dentro do ambiente de trabalho, mas é essencial que seja em função da relação laboral. Por conseguinte, mesmo que as agressões sejam fora da instituição, ocorrendo em função do trabalho, estarão sempre presentes os requisitos que concebem o assédio moral.

### **3.3.2 Tempo de Duração e Frequência**

Para configurar o assédio moral, faz-se mister que as condutas sejam repetidas, não incluindo somente as agressões pontuais, mesmo que elas tenham repercutido em implicações graves para a vítima. Apesar dos “fatos isolados não parecerem violências, o acúmulo dos pequenos traumas é que geram a agressão” (HIRIGOYEN, 2002 p.17). O assédio moral é formado, portanto, por condutas constrangedoras, aparentemente simples, no entanto reiteradas. (HIRIGOYEN, 2002; FREITAS, 2001; BARRETO, 2002).

No tocante a frequência, Leymann (1996) afirma que as agressões do assédio ocorrem em média uma vez por semana. Conclui este autor que, a partir de um estudo feito na faculdade de medicina na França, com a participação da associação de proteção às vítimas de assédio moral e médicos do trabalho, com 1.210 trabalhadores entrevistados, a frequência era de pelo menos uma vez por semana e ainda verificou que em 3 de 4 casos o assédio se produz todos os dias ou várias vezes por semana.

No que tange a duração, Leymann (1996), na mesma pesquisa, constatou que a duração média dos ataques é de 6(seis) meses. Todavia, podem ocorrer ataques tão intensos que não seja necessário esse tempo para acontecer o assédio. As práticas do assédio podem ocorrer por tempo indeterminado, podendo trazer com elas danos irreparáveis, enquanto o agressor e a vítima estiverem trabalhando juntos.

Tomando como base esses aspectos, levando em consideração a frequência e a duração, temos um ato por semana durante seis meses em média. Assim, uma pessoa sofre 24 atos de assédio moral em seu ambiente de trabalho nesse mesmo período. Por 24 vezes, em média, a vítima passa por um momento de humilhação e constrangimento. Não é tão difícil perceber o porquê do assédio moral ter a possibilidade de comprometer a saúde mental do indivíduo.

O relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT) apresentado em novembro de 2000 na Conferência Internacional de Traumas no Trabalho, sediado em Hanesburgo, mostra que no Brasil, com base em 4.718 profissionais participantes dessa pesquisa, em vários estados do país, 68% deles afirmaram sofrer algum tipo de humilhação várias vezes por semana, sendo que a maioria dos entrevistados, 66%, responderam ter sofrido constrangimento por superiores (OIT, 2002).

Permanece então uma reflexão: qual é realmente a quantidade de agressões e durante quanto tempo é necessário para que fique caracterizado o Assédio Moral? Apesar da pesquisa de Leymann, não é adequado um estabelecimento fixista, por mais que ao direito se aponte vantajoso a expressa previsão almejando à segurança jurídica, em virtude de que haver a possibilidade de este fato se tornar mais uma ferramenta de assédio ao agressor, que poderá sair impune de suas ofensas e agressões.

Nessa perspectiva, se houver um estabelecimento fixista de duração e frequência, seria muito fácil o agressor confeccionar um plano de agressões com

inferior duração e frequência prevista na caracterização do assédio, ensejando a injustiça.

Todavia, sem uma duração e uma frequência estabelecida, a caracterização da reiteração do dano e, posteriormente, do fenômeno, torna-se mais subjetiva do que deveria ser.

### **3.3.3 Elementos de Análise: a Intencionalidade do Agente e os Danos à Saúde da Vítima**

Dois fatores utilizados, por alguns autores, na caracterização do assédio moral, a intencionalidade do agente e a necessidade de danos à saúde da vítima, são amplamente discutidos e vistos de formas distintas pelos estudiosos. Analisaremos, então, cada um desses aspectos a seguir.

#### **3.3.3.1 A Intencionalidade do Agente**

Quanto à intencionalidade do ato humilhante, ao nosso sentir, alguns autores tendem a mudar o foco da intencionalidade, ou melhor, o agressor age intencionalmente com qual objetivo? Discriminar a vítima no ambiente laboral, fazendo com que ela se sinta triste, humilhada para que ela solicite a saída daquele local ou, em nível mais sério ainda, causar danos físicos e psíquicos?

Aguiar (2008) afirma que alguns aspectos são basilares para a caracterização do assédio moral: a reiteração dos atos durante considerável lapso de tempo e finalidade inabalável de destruir psicologicamente a vítima até sua completa eliminação do ambiente de trabalho. Dessa forma, a vítima se desestabiliza emocionalmente e fica fragilizada, sofrendo efeitos perniciosos em sua saúde física e psíquica. Entendemos que, nessa perspectiva, o agressor, perverso e narcisista, tem a intenção de causar danos à saúde da vítima.

Nesse ensejo, Heloani (2007) afirma que o assédio moral caracteriza-se pela intencionalidade; consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua conseqüente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder. Esse enfraquecimento psíquico pode levar o indivíduo vitimizado a uma paulatina despersonalização. Trata-se plenamente de um processo disciplinador em que se procura

anular a vontade daquele que, para o agressor, se apresenta como ameaça. Na verdade, esses agressores possuem traços narcisistas e destrutivos, estão frequentemente inseguros quanto à sua competência profissional e podem exibir, às vezes, fortes características de personalidade paranóica, pela qual projetam em seus semelhantes sua “sombra”, ou melhor, aquilo que não conseguem aceitar em si mesmos.

Alkmin (2007) diz que o assédio moral, também conhecido como terrorismo psicológico ou “psicoterror”, é uma forma de violência psíquica praticada no local de trabalho, e que consiste na prática de atos, gestos, palavras e comportamentos vexatórios, humilhantes, degradantes e constrangedores, de forma sistemática e prolongada, com clara intenção discriminatória e perseguidora, visando eliminar a vítima da organização do trabalho. Nesse caso, entendemos que a intenção é discriminar e perseguir para excluir do ambiente de trabalho.

Nascimento (2008, p. 08) explana sobre a finalidade do assédio, sendo o objetivo principal do assédio moral:

[...] a exclusão da vítima, quer seja pela pressão deliberada da empresa para que o empregado se demita (...), bem como pela construção de um clima de constrangimento para que ela, por si mesma, julgue estar prejudicando a empresa ou o próprio ambiente de trabalho, pedindo para sair definitivamente.

Já para Hirigoyen (2002a), pode ocorrer que, mesmo agindo intencionalmente, o agressor não percebe a seriedade dos danos causados à vítima. Então, o assediador humilha a vítima, sabendo que vai afetá-la, almejando a saída dela do ambiente de trabalho, todavia não é de sua intenção causar danos a saúde dela. Fonseca (2006, p. 36) define que a intenção do assediador “manifesta excluir ou discriminar um indivíduo no ambiente de trabalho”.

Alguns autores só citam a intencionalidade, sem que possamos distinguir qual em que o assediador se foca: no dano psicológico ou na exclusão do ambiente de trabalho.

Schmidt (2006) explicita que os conceitos de assédio moral configuram-se notadamente pela frequência e a intencionalidade da conduta, não se confundindo com um desentendimento esporádico. No mesmo sentido, Dallegrave Neto (2004, p. 120) aduz que o assédio moral, assim como o sexual, só pode ser admitido na forma dolosa. Para esses autores, portanto, não é possível falar em assédio moral quando a conduta for meramente culposa.

Alguns autores demonstram que podemos caracterizar como assédio moral as condutas degradantes, humilhantes, de forma reiterada, mesmo sem intencionalidade. Encontramos na literatura que o assédio moral é caracterizado quando há previsibilidade do assediador, ou seja, de acordo com Mirabete (2008, p.147), previsibilidade é a possibilidade de “conhecer o perigo que a conduta descuidada do sujeito cria para os bens jurídicos alheios, e a possibilidade de prever o resultado conforme o conhecimento da agente”. Essa é a característica do *homo medius*, aquele que possui sensibilidade e discernimento natural, tem a possibilidade de prever ou antever a implicação de seus atos.

Carvalho (2009) explicita que os efeitos prejudiciais sobre a integridade psíquica e física da vítima e do meio ambiente de trabalho da conduta degradante devem ser intencionais ou, ao menos, previsíveis. Mesmo na suposição em que o perverso perpetra a agressão moral sem a consciência de seus efeitos ou sem a intenção de atingir a vítima em seu aspecto pessoal (integridade e intimidade), devemos considerar a previsibilidade dos efeitos danosos.

Segundo Falkembach (2001), a conduta do agente deve ser intencional ou previsível, sabendo este o efeito danoso sobre o ambiente de trabalho e sobre a integridade psicofísica da vítima.

Conforme Freitas (2001) o assédio moral é destrutivo pela frequência e repetição e não cita a intencionalidade. Martins (2006) afirma que assédio moral se caracteriza pela perseguição e pela humilhação repetitiva e contínua que interfere na vida do trabalhador de modo direto, comprometendo sua identidade, sua dignidade e suas relações afetivas e sociais, não sendo essencial a intencionalidade.

Não obstante, Leymann (1996), Barreto (2000) e Hirigoyen (2002b) defendem que a intencionalidade não revelada é forçar o outro a desistir do emprego e pedir sua demissão. O assédio moral é um tipo de agressão extremamente sutil e perversa e, por isso, a obrigação de provar a intencionalidade pode dificultar o combate ao fenômeno.

Percebemos, a partir do quadro 02, encontrada na seção 2.2, que as definições de assédio moral estrangeiras não explicitam a necessidade de dano psíquico-emocional (tampouco da intenção do assediador). Somente notamos a intencionalidade do assediador afirmada por Barreto (2000).

Trazemos à baila a seguinte reflexão: será que o trabalhador, que sofre um ato abusivo, que faz com que ele se sinta humilhado, constrangido, ofendido e discriminado, de forma reiterada, com um arco temporal suficiente para que ele tenha danos a sua saúde, deve depender da intenção do agressor para que seja configurado o assédio moral? O mais importante, no assédio, é a intenção ou o ato humilhante? A dependência da intenção pode fazer com que a vítima fique desprotegida, mormente pela dificuldade de provar a intencionalidade. Se a vítima tem dificuldade de provar a intencionalidade, muitas vezes ela deixa de pedir ajuda.

Todavia, ressaltamos que a intenção e a previsibilidade são aspectos muito importantes, que não devem deixar de ser considerados no que tange o assédio moral. Deveras, uma agressão intencional é muito mais grave que uma somente com previsibilidade e esta é mais grave do que uma agressão sem previsibilidade e sem intenção, contudo, é indubitável afirmar que, a nosso ver, o ATO sistemático já configura o assédio. Então, o foco de análise do assédio moral não é a vítima e sim a conduta do autor das agressões reiteradas.

Ao nosso sentir, todas as formas explicitadas acima de assédio moral são válidas: assédio moral com intenção de causar danos à saúde da vítima, assédio moral somente com previsibilidade (quando o assediador não tem a intenção de atingir a saúde da vítima, todavia tem a noção que pode prejudicá-la) e assédio moral sem intenção e sem previsibilidade (quando o agressor não tem noção nenhuma que aqueles atos podem trazer sérias conseqüências para a vítima).

### **3.3.3.2 Necessidade de Dano Psíquico-emocional**

Piñuel e Zabala (2003, *apud* Bradaschia, 2007) delinea os efeitos do assédio sobre a saúde das vítimas. Segundo este autor o estudo estabeleceu seis tipos de efeitos lesivos: 1) efeitos cognitivos e hiper-reação psíquica: perdas de memória; dificuldade para se concentrar; depressão; apatia; irritabilidade; nervosismo/agitação; agressividade/ataques de fúria; sentimentos de insegurança; hipersensibilidade a atrasos; 2) sintomas psicossomáticos de estresse: pesadelos; dores de estômago e abdominais; diarréias/colite; vômito; náuseas; falta de apetite; sensação de nó na garganta; isolamento; 3) sintomas de desajustes do sistema nervoso autônomo: dores no peito; sudorese; boca seca; palpitação; sufoco; falta de ar; hipertensão arterial; 4) sintomas de

desgaste físicos resultantes de estresse prolongado: dores nas costas e nuca; dores musculares (fibromialgia); 5) transtornos do sono: dificuldades para dormir; sono interrompido; acordar muito cedo; 6) cansaço e debilidade: fadiga crônica; cansaço nas pernas; debilidade; desmaios; tremores.

Rovinski (2005) afirma que o dano psíquico se caracteriza como a alteração negativa à vida ou à integridade psicológica do indivíduo, que ultrapassa a capacidade de enfrentamento e adaptação da vítima a uma nova situação. A necessidade desse dano é uma das discussões atuais sobre o assédio moral, inclusive no 18º Congresso de Direito Coletivo e Individual do Trabalho, ocorrido no ano de 2003.

Sob esse prisma, duas correntes se dividem:

Barros (2000) diz que o dano psíquico-emocional não é obrigatório para a caracterização do fenômeno, mormente em virtude de que o conceito de assédio moral deverá ser determinado pelo comportamento do assediador e não pelo resultado danoso. A se estabelecer o artifício alusivo ao dano psíquico como imprescindível à configuração, se teria uma mesma conduta caracterizando ou não a figura ilícita, segundo o grau de resistência da vítima, ficando sem punição os abusos que não tenham conseguido atingir de forma profunda psicologicamente o trabalhador. Vale ressaltar que assédio só é realmente caracterizado se a vítima perceber-se dentro de uma situação injusta ou hostil (BARRETO, 2000, HIRIGOYEN, 2002a, NASCIMENTO, 2004, AGUIAR, 2008).

Já no entendimento de Nascimento (2004), o juízo da maioria dos estudos jurídicos atuais e das decisões da Justiça do Trabalho, o assédio moral não é visto pelo efeito que gera, pelo dano que efetivamente venha a causar na vítima, no caso, a doença psíquicoemocional. Faz-se mister, pois, uma perícia feita por um especialista da área para que, por meio de um laudo técnico, informe sobre a existência desse dano, inclusive fazendo a aferição do nexo causal.

A referida autora diz que o assédio moral é uma das formas de se configurar o dano aos direitos personalíssimos do trabalhador. Por causar o dano psíquico (total alienação do indivíduo do mundo social que o cerca, julgando-se inútil e sem forças, levando, muitas vezes, ao suicídio), deve ser repreendido mais severamente pelo ordenamento. Segundo a autora, a não configuração do assédio pela ausência do dano

psíquico não exime o agressor da devida punição, pois a conduta será considerada como lesão à personalidade do indivíduo, determinando a indenização por danos morais.

Destarte, Fonseca (2006) explana que uma das maiores diferenças entre assédio e dano moral reside na frequência e na duração dos mesmos. Um simples ato pode ser caracterizado como dano moral. No caso do assédio moral, como diz Lobregat (2001), o dano sofrido pela vítima é mais amplo, gera prejuízos profissionais, como exemplo, perda de chances de progresso na carreira e, conseqüente evolução salarial, além de causar danos a sua saúde física e psíquica, à personalidade, integridade, bem como à sua dignidade moral, atingindo em primeiro plano o patrimônio moral do profissional.

Se a comprovação da existência do dano for pré-requisito para a configuração do assédio moral, será instaurada a concepção que os trabalhadores que tiverem estrutura psicológica mais preparada estarão mais desprotegidos. Nessa esteira, a conduta degradante não será punida, uma vez que o assédio moral não será caracterizado. Então, uma pessoa que seja mais resistente aos ataques ou que buscou ajuda especializada, que conseguiu prevenir o dano psíquico, vai, com isso, descaracterizar o assédio? Reiteramos que, aqui, da mesma forma, o mais importante, ao nosso sentir, é o ATO degradante, que afeta a vítima constringendo-a, humilhando-a, não o dano a saúde da vítima.

A reparação apenas de dano moral para a vítima que não sofrer dano psíquico, seja por ter uma boa estrutura psíquica, seja por ter buscado ajuda profissional em hora adequada, nos parece um “prêmio de consolação”, pois, outra pessoa, menos resistente, que sofreu menos atos humilhantes, poderá caracterizar o assédio moral. Então, a caracterização de dano moral talvez não seja verdadeira, suficiente, face à humilhação passada.

Resta cristalino que, ao nosso sentir, é necessário que a vítima se sinta constringida, humilhada, conseqüentemente afetada, o que não necessariamente demonstra dano psíquico-emocional, que não é pré-requisito para a caracterização do assédio, todavia esse dano é fator muito importante, não devendo ser desconsiderado.

### **3.4 Os Sujeitos do Assédio Moral**

No assédio moral, encontramos o sujeito passivo e o sujeito ativo, respectivamente, o assediado e o assediador.

### 3.4.1 O Perfil do Assediado

Barreto (2000) traçou um perfil dos trabalhadores mais assediados: os sindicalizados, os que estão acima de 40 anos, os criativos, os sensíveis à injustiça e ao sofrimento alheio, os questionadores das políticas de metas e da expropriação do tempo com a família, os que fazem amizades facilmente, os que dominam as informações e os que se destacam no ambiente de trabalho. São profissionais que se destacam no cumprimento de suas tarefas. Geralmente provocam a inveja, à medida que ratificam o prazer que sentem pelo seu patrimônio moral e material, transparecem a felicidade, o equilíbrio, a tranquilidade, em suma, incomodam pela sua própria condição de ser.

Conforme Guedes (2003, p.63):

A vítima do terror psicológico no trabalho não é o empregado desidioso, negligente. Ao contrário, os pesquisadores encontraram como vítimas justamente os empregados com um senso de responsabilidade quase patológico, são ingênuas no sentido de que acreditam nos outros e naquilo que fazem, são geralmente pessoas bem-educadas e possuidoras de valiosas qualidades profissionais e morais. De um modo geral, a vítima é escolhida justamente por ter algo mais. E é esse algo mais que o perverso busca roubar. As manobras perversas reduzem a auto-estima, confundem e levam a vítima a desacreditar de si mesma e a se culpar. Fragilizada emocionalmente, acaba por adotar comportamentos induzidos pelo agressor. Seduzido e fascinado pelo perverso o grupo não crê na inocência da vítima e acredita que ela haja consentido e, consciente ou inconscientemente, se já cúmplice da própria agressão.

Barreto (2000) mostra algumas características importantes no que tange ao perfil da vítima:

- Trabalhadores com mais de 35 anos;
- Os que atingem salários muito altos;
- Saudáveis, escrupulosos, honestos;
- As pessoas que têm senso de culpa muito desenvolvido;
- Dedicados, excessivamente até, ao trabalho, perfeccionistas, impecáveis, não hesitam em trabalhar nos fins de semana, ficam até mais tarde e não faltam ao trabalho mesmo quando doentes;
- Não se curvam ao autoritarismo, nem se deixam subjugar;
- São mais competentes que o agressor;

- Pessoas que estão perdendo a cada dia a resistência física e psicológica para suportar humilhações;
- Portadores de algum tipo de deficiência;
- Mulher em um grupo de homens;
- Homem em um grupo de mulheres;
- Os que têm crença religiosa ou orientação sexual diferente daquele que assedia;
- Quem tem limitação de oportunidades por ser especialista;
- Aqueles que vivem sós;
- Mulheres casadas e/ou grávidas e/ou que têm filhos pequenos.

Definir o perfil da vítima é uma tarefa complexa e multifacetada, visto que está intimamente ligado ao ambiente de trabalho, à personalidade do agressor e à capacidade de resistência do próprio assediado.

### **3.4.2 O Perfil do Assediador**

Hirigoyen (2002a, p. 143) classifica o agressor como sujeito perverso. Contudo, a mesma autora observa que “toda pessoa em crise pode ser levada a utilizar mecanismos perversos para se defender, sendo natural o desejo de vingança nas ocasiões em que nos sentimos prejudicados. A referida autora ainda traça um perfil do agressor narcisista:

Os grandes perversos são também seres narcisistas e, como tal, vazios, que se alimentam da energia vital e da seiva do outro. O perverso narcisista depende dos outros para viver; sente-se impotente diante da solidão, por isso, agarra-se a outra pessoa como verdadeira sanguessuga. Esta espécie é movida pela inveja e seu objetivo é roubar a vida de suas vítimas. Como sujeito megalômano, o perverso tem um senso grandioso da própria importância, é absorvido por fantasias de sucesso ilimitado e de poder. Acredita ser especial e singular, pensa que tudo lhe é devido; tem excessiva necessidade de ser admirado, e age como um vampiro. Não tem empatia, alimenta-se da energia dos que se vêem seduzidos pelo seu charme; sente profunda inveja daqueles que parecem possuir coisas que lhe faltam, ou que simplesmente sabem extrair prazer da vida. São críticos ferinos; sentem prazer em criticar os outros, assim, provam-se onipotentes, diante da nulidade dos outros. Vazios e despossuídos de subjetividade, os perversos são seres irresponsáveis; por isso, ocultam-se, jogando os seus erros e limitações nos outros. Afinal, tudo que acontece de mau é sempre culpa dos outros.

Ket de Vries e Miller (1990 *apud* PAULA, 2004) demonstram que algumas características são intrínsecas do narcisista: desordens o sentimento de suficiência e singularidade; o exagero na avaliação de suas próprias realizações e talentos; a fixação em fantasias de sucesso, poder, inteligência superior e beleza; a tendência ao exibicionismo; e a suscetibilidade ou intolerância à crítica. Já Freitas (2001, p.13) fala que a perversidade “não provém de um problema psiquiátrico, mas de uma racionalidade fria combinada a uma incapacidade de considerar os outros como seres humanos.”

Diversos autores indicam como determinante do assédio moral o perfil psicológico do assediador: a sua experiência de vida, sanidade mental, problemas com consumos de álcool ou drogas, entre outros aspectos. 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 (SILVA, 2007).

Então, entendemos que, corroborando com Silva (2007), a trajetória de vida, sanidade mental e alguns problemas pessoais podem afetar o comportamento no ambiente laboral. Destarte, o agressor pode ser qualquer pessoa, mesmo que não tenha noção dos seus atos, que somente seja dotado de previsibilidade ou que seja realmente intencional a destruição psicológica da vítima.

O agressor, mesmo perverso e narcisista, pode não ter a intenção direta de deixar o assediado doente, por exemplo, um trabalhador que faz comentários maldosos e constrangedores, de forma reiterada e sistemática, com um colega de trabalho, porque tem tendência ao exibicionismo e se acha superior em inteligência. Tal colega se sente constrangido e humilhado, sente-se inútil e desmotivado. Nesse caso, a intenção não é causar danos à saúde e o assediador pode ter a ideia que aquilo é apenas uma “brincadeira”, não produzindo nele nenhuma culpa. Então, podendo até causar danos psicoemocionais a vítima, o agressor não tem noção da consequência dos seus atos e continua agindo. O agressor, nesse exemplo, também poderia ter previsibilidade dos seus atos, todavia, permanece assediando. Então, o foco aqui é a conduta do assediado, o ato reiterado, podendo advir de qualquer pessoa, mesmo sem noção do mal que está causando.

Maciel *et al.*, (2006, *apud* Gonçalves, 2006) pessoas em posições hierárquicas superiores são, com maior frequência, apontados como agressores. É raro encontrar assédios praticados por subordinados.

### **3.5 Classificação Clássica do Assédio Moral**

Todos os autores citados trazem a classificação quanto à relação de posição hierárquica do assediado e do assediador, o assédio moral pode ser dividido em dois elementos: o vertical e o horizontal. O *mobbing* vertical, por seu turno, pode se subdividir em ascendente e descendente.

#### **3.5.1 Assédio Moral Horizontal**

O assédio moral horizontal é cometido por trabalhadores de mesmo nível hierárquico que a vítima, conhecido como “colegas” pela literatura. A forma horizontal, de colega para colega, é observada quando não se consegue conviver com as diferenças, especialmente quando essas diferenças são destaques na profissão ou cargo ocupado (HIRIGOYEN, 2002a, p.112, 113 e 114).

Segundo Alkimim (2007, p.64), o assédio moral horizontal se caracteriza por:

[...] trata-se de assédio moral cometido por colega de serviço; manifesta-se através de brincadeiras maldosas, gracejo, piadas, grosserias, gestos obscenos, menosprezo, isolamento.

Geralmente os fatores que levam a este tipo de assédio são a competição, a preferência pessoal do chefe pela vítima, a inveja, o racismo e motivos políticos. A vítima pode ser assediada tanto por uma pessoa como por um grupo de colegas de trabalho.

#### **3.5.2 Assédio Moral Vertical Descendente**

O assédio moral descendente funda-se em questões de hierarquia, sendo perpetrado pelo superior hierárquico ou pelo próprio empregador, sócio ou dono da empresa.

Este é o tipo de assédio mais comum. Alkimim (2007, p.66) assevera que:

O assédio moral cometido por superior hierárquico, em regra tem por objetivo eliminar do ambiente de trabalho o empregado que por alguma característica represente uma ameaça ao superior, no que tange ao seu cargo ou desempenho do mesmo, também o empregado que não se adapta, por qualquer fator, à organização produtiva, ou que esteja doente ou debilitado.

Há uma relação estrita quanto esta forma de violência e as relações de trabalho autoritárias, nas quais predomina o desrespeito e o rigor excessivo do chefe. O superior hierárquico, dotado de poder organizacional, submete a vítima a tratamentos constrangedores e humilhantes, isolando-a do grupo e subutilizando-a.

Quando o assédio advém de um superior hierárquico, as implicações são mais graves para a saúde da vítima, em comparação ao assédio dito horizontal, pois a vítima sente-se isolada e tem muito mais dificuldade de defender-se (HIRIGOYEN, 2002a).

### **3.5.3 Assédio Moral Vertical Ascendente**

O assédio moral vertical ascendente é o de mais rara ocorrência, e se verifica naqueles casos em que os subordinados se insurgem e investem ataques contra o superior, geralmente emergindo quando o empregador escolhe para ocupar o cargo de chefia um colaborador jovem e inexperiente que, ao demonstrar insegurança no exercício do cargo, torna-se alvo de situações humilhantes e constrangedoras.

Esse tipo de assédio é visto, principalmente, quando o subordinado procura, então, retirar a autoridade de seu chefe, quando descumpre as ordens de seu superior e demonstra incapacidade deste na execução do cargo, fazendo com que ele comece a duvidar da própria competência.

Face à insubordinação inserida no ambiente de trabalho, o chefe se anula e prefere a não comunicação do sucedido ao empregador, pois não quer demonstrar incompetência na tarefa de liderar o grupo. Nessa perspectiva, desrespeitado e sem conseguir impor a sua autoridade, o superior hierárquico se isola.

De notar que Hirigoyen (2002b, p.111) aduz as origens do assédio e o percentual respectivo que cada origem tem de participação, quais sejam, *hierarquia* (58%), *diversas pessoas, incluindo colegas* (29%), *colegas* (12%), *subordinado* (1%). Notamos nos atinentes dados que o assédio que envolve o chefe como assediador é o mais comum e o subordinado como assediador é o mais raro nas organizações.

### 3.6 Classificação Própria de Assédio Moral

*Venia permissa*, ousamos propor duas classificações para assédio moral, quais sejam, assédio moral quanto à intenção do agente e assédio moral quanto aos danos à saúde da vítima. Ressalta-se que em todos esses tipos, há a necessidade do ato reiterado com certa duração e frequência e este ato deve afetar o trabalhador-alvo, de forma que ele se sinta constrangido e humilhado.

Reiteramos que os estudiosos do fenômeno trazem diversas e peculiares visões acerca desses dois elementos, somente analisando a necessidade ou não desses aspectos na configuração do assédio moral e, dessa forma, entendemos que é imperiosa uma sistematização dessas ideias, demonstrada então em forma de duas classificações próprias, eivadas de nossa percepção acerca do assédio moral.

#### 3.6.1 Classificação Quanto à Intenção do Agente

Quanto à intenção do agente, o assédio moral é dividido em duas partes, quais sejam:

- **Assédio Moral COM Intenção do Assediador** – 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.
- **Assédio Moral SEM Intenção do Assediador** – 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.
  - 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.

- Assédio moral sem intenção e sem previsibilidade – assédio moral em que o agressor não possui intenção, nem previsibilidade e nem noção que seus atos podem causar danos à saúde da vítima. 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. Pela ausência de intencionalidade e previsibilidade, esta pode ser considerada a forma menos grave de assédio.

### **3.6.2 Classificação quanto aos danos à saúde da vítima**

Os autores somente trazem suas visões distintas acerca da necessidade dos danos à vítima e, ao nosso sentir, 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. Nesse ínterim, propomos uma classificação que leva em consideração esse elemento, em especial.

- **Assédio moral com danos à saúde da vítima** – 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.
- **Assédio moral sem danos à saúde da vítima** – 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.

### 3.7 Causas do Assédio Moral

O assédio moral tem por causas o indivíduo e o ambiente externo ( 2002a; BARRETO 2000), ou seja, o indivíduo é agente-causa da perversidade do assédio, bem como o ambiente laboral. Heloani (2004) afirma que as exigências relacionadas com a globalização são as molas propulsoras das situações de assédio moral.

Outrossim, Freitas (2007, p. 3) aduz que:

Analisando as organizações como palcos de interpretações e de ações de indivíduos e grupos, verificamos que algumas condições facilitam a emergência de comportamentos violentos, abusivos e humilhantes. Ambientes em que vigoram uma cultura e clima organizacionais permissivos tornam o relacionamento entre os indivíduos desrespeitoso e estimula a complacência e a conivência com o erro, o insulto e o abuso intencionais. Um ambiente em que existe uma 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.

Na pesquisa de Vartia (1996, *apud* Bradaschia, 2007) as vítimas acreditavam que as situações de assédio moral se deviam à falta de informação, maneiras autoritárias de resolver problemas, falta de clareza quanto aos objetivos da organização e incapacidade de influenciar as decisões.

Bradaschia (2007, p.80-90) afirma que as possíveis causas do assédio moral são:

- *Com relação ao comportamento dos líderes* - gerência/superiores desinteressados, deficiências no comportamento dos líderes, fraqueza da autoridade hierárquica – poder paralelo, lideranças autocráticas, líderes abusivos e líderes informais cuja legitimidade é questionada continuamente;

- *Com relação a aspectos relacionados à cultura/clima organizacional* - competição interna, conflito de papéis, insatisfação e frustração com o trabalho, qualidade dos relacionamentos inter-pessoais dentro do grupo, injustiça organizacional, baixa qualidade do ambiente de trabalho, baixos padrões morais no departamento, piadas e humilhações como formas de testar novos membros;

- *Com relação aos fatores relacionados a organização do trabalho* - poderes desbalanceados, baixo “custo” da agressão/ ambiente onde não existem regras claras,

onde tudo parece permitido, sistemas de recompensa e benefícios não claros, baixo controle do trabalho, deficiências no desenho da função, problemas de comunicação, fluxo de informações comprometido, falta de objetivos e expectativas claras, falta de recursos para realizar a tarefa, falta de procedimentos para a resolução de conflitos;

- *Com relação a fatores ligados às mudanças dentro das organizações* - intensificação do trabalho, mudanças na composição do grupo de trabalho, *downsizing* e reestruturações, mudanças organizacionais, precariedade do emprego, aumento no *stress*, queda da estabilidade de emprego e situação precária do trabalho.

É muito difícil tentar identificar uma única causa para o assédio moral. 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 (BRADASCHIA, 2007).

### **3.8 Consequências do Assédio Moral**

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

#### **3.8.1 Consequências para o Trabalhador**

Além das consequências específicas do assédio moral, isto é, a vergonha e a humilhação, Aguiar (2008, p. 10) explana que, como consequências individuais, encontramos:

Problemas de concentração, obsessões, fobias, crises de auto-estima, depressão, angústia, sentimento de culpa, aumento de peso ou emagrecimento exagerado, redução da libido, aumento da pressão arterial, abuso de álcool, tabaco e outras drogas e pensamentos suicidas.

Cabe enfatizar que a forma com a qual a violência psicológica vai afetar a vítima depende dela mesmo. Encontrando terreno fértil, o terror psicológico provoca na vítima danos físicos, mentais e psicossomáticos.

Reiterando, Hirigoyen (2002, p.159 e 160) nota que os sintomas iniciais do assédio moral são parecidos com os do estresse, o que os médicos classificam de perturbações funcionais: cansaço, nervosismo, distúrbios do sono, enxaquecas, distúrbios digestivos, dores na coluna, entre outros. Podemos auferir que esses sintomas são relacionados com a autodefesa do organismo a uma hiperestimulação e a tentativa de a pessoa adaptar-se para enfrentar a situação. No entanto, com a sistematização e a frequência do fenômeno, um estado depressivo mais forte pode se solidificar. A pessoa assediada apresenta então “apatia, tristeza, complexo de culpa, obsessão e até desinteresse por seus próprios valores” e, posteriormente, distúrbios psicossomáticos.

No que tange os transtornos psicossomáticos, os colaboradores “engordam subitamente (15 a 20 kg em poucos meses), os problemas digestivos (gastralgias, colite, úlceras de estômago), os problemas endócrinos (problemas de tireóide, problemas com a menstruação), o aumento da hipertensão, mal-estar, vertigens, enfermidades da pele etc”. Isso demonstra que um trauma emocional pode ter conseqüências somáticas. Resta cristalino que 52% das vítimas apresentam transtornos psicossomáticos diversos. (HIRIGOYEN, 2002a, p. 140-142).

Nessa esteira, conforme Guedes (2003, p. 163)

As conseqüências do assédio moral na saúde dos trabalhadores não se limitam ao aspecto psíquico, mas invadem o corpo físico, fazendo com que todo o organismo se ressinta das agressões. Mesmo em seu estágio inicial, têm repercussão direta na vida familiar, no relacionamento social e na relação com seu ambiente de trabalho.

Em todas as outras formas de sofrimento no trabalho, quando cessa o estímulo negativo, geralmente também cessa o sofrimento, e o trabalhador consegue restaurar o estado normal. O assédio moral, em decorrência de sua característica sistemática e duradoura, deixa sequelas marcantes. “A desvalorização persiste mesmo que a pessoa esteja afastada de seu agressor” (HIRIGOYEN, 2002a, p.164).

Outrossim, Barreto (2000) explicita um estudo acerca das conseqüências do assédio, feito entre março de 1996 e julho 1998, onde foram entrevistadas 2.072 pessoas (1.311 homens e 761 mulheres) de 97 empresas de grande e médio porte, incluindo multinacionais, conforme a Tabela 01:

**Tabela 01: Reações ao Assédio Moral Sofridos por Homens e Mulheres**

Fonte: BARRETO, M. "Uma Jornada de Humilhações", 2000. PUC/SP.

Sintomas	Mulheres (%)	Homens (%)
Crises de choro	100	-
Dores generalizadas	80	80,0
Palpitações, tremores	80	40,0
Sentimento de inutilidade	72	40,0
Insônia ou sonolência excessiva	69,6	63,6
Depressão	60	70,0
Diminuição da libido	60	15,0
Sede de vingança	50	100,0
Aumento da pressão arterial	40	51,6
Dor de cabeça	40	33,2
Distúrbios digestivos	40	15,0
Tonturas	22,3	3,2
Idéia de suicídio	16,2	100,0
Falta de apetite	13,6	2,1
Falta de ar	10	30,0
Passa a ingerir bebidas alcoólicas	5	63,0
Tentativa de suicídio	-	18,3

Todavia, todas as consequências apresentadas PODEM ocorrer dependendo da subjetividade do indivíduo, ou seja, podem ocorrer todas, algumas ou nenhuma.

Importa frisar que Barreto (2002, p.242) diz:

Quando o homem prefere a morte à perda da dignidade, se percebe muito bem como saúde, trabalho, emoções, ética e significado social se configuram num mesmo ato, revelando a patogenicidade da humilhação.

### 3.8.2 Consequências para as Organizações

Uma das primeiras consequências do assédio moral detectada, no âmbito das organizações, é a queda da produtividade, seguida pela redução da qualidade do serviço, ambas advindas do crítico ambiente laboral (ZIMMERMANN *et al.*, 2002)

Nesse ensejo, ocorrem prejuízos econômicos para o empregador, o comprometimento da imagem externa da organização, a sua reputação junto ao público consumidor e ao próprio mercado de trabalho. O assédio moral inevitavelmente instala um clima desfavorável na instituição, de tensão, de apreensão e de competição.

Barreto (2002, p.103) traz à baila que:

As novas tecnologias possibilitaram aumentar o acúmulo de capital, a produção massiva de bens de consumo e estimular a sociedade de consumidores; entretanto, a exigência quanto à qualidade do produto não acontece paralelamente a uma prática firme de proteção à saúde dos trabalhadores. Homens e mulheres adoecem, sofrem acidentes ou morrem suavemente no trabalho.

Zimmermann *et al* (2002) resume as perdas para o empregador nos seguintes custos: a) Custos tangíveis - queda da produtividade, alteração na qualidade do serviço/produto, menor eficiência, absenteísmo físico aumenta, doenças profissionais, acidentes de trabalho, danos aos equipamentos; alta rotatividade da mão-de-obra, seleção e treinamento de pessoal, aumento de demandas trabalhistas com pedidos de reparação por danos morais, mais retrabalho, menor produtividade das testemunhas; b) Custos intangíveis - abalo na reputação da empresa perante o público consumidor e o próprio mercado de trabalho, deficientes relações com o público, sabotagem advinda do assediador, resistência entre trabalhadores, menor criatividade, perda da motivação, menos iniciativa, clima de tensão, surgimento do “absenteísmo psicológico”, ou seja, estar presente fisicamente mas com falta total de concentração.

Ainda segundo os mesmos autores, os prejuízos do empregador podem ser sintetizados em: queda da produtividade; alteração na qualidade do serviço/produto; menor eficiência; baixo índice de criatividade; absenteísmo; doenças profissionais; acidentes de trabalho; danos aos equipamentos; alta rotatividade da mão-de-obra, gerando aumento de despesa com rescisões contratuais, seleção e treinamento de pessoal; aumento de demandas trabalhistas com pedidos de reparação por danos morais; abalo da reputação da empresa perante o público consumidor e o próprio mercado de trabalho, entre outros.

Destarte, a essência de um ambiente laboral sadio são as pessoas que nele estão inseridas, do relacionamento pessoal, da motivação e da união de forças em objetivando a realização do trabalho. Então, a instituição está intrinsecamente ligada ao assédio moral, sendo indireta ou diretamente afetada pelo fenômeno.

### **3.8.3 Consequências para o Estado e para a Sociedade**

O Estado e a sociedade sofrem os efeitos do assédio moral, arcando com elevados custos relacionados à saúde pública, à assistência e à previdência social,

prestando serviços de reabilitação profissional e concedendo benefícios previdenciários em virtude do afastamento precoce dos funcionários (AGUIAR, 2008).

Ferreira (2007), ainda traz outros gastos para o estado e a sociedade, quais sejam, hospitalizações, medicamentos, baixas por doença originada no meio laboral e incapacidades (permanentes ou periódicas) para o trabalho. É também uma perda de capital humano nas organizações, no período de atividade no exercício laboral, deixando de contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Refere-se ainda o autor “a precarização das condições de qualidade de vida, crises de relações familiares e comunitárias, custos sociais por enfermidade, aumento do mal-estar, riscos de suicídio, de aborto e divórcios, além do desemprego” (FERREIRA, 2007, p.48-49).

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

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

Nesse diapasão, é imperativa a ação antecedente, através da adoção de políticas eficazes de prevenção do assédio moral no ambiente de trabalho, que minimizem as consequências desta prática não apenas para vítima, mas também para a organização e a sociedade.

#### **3.9.1 Prevenção do Assédio Moral**

Existem algumas ações que podem ser efetivadas dentro de uma instituição objetivando a prevenção do assédio moral, devendo, em primeiro momento, ser analisada a fase em que se encontra o processo de assédio moral. Estando o fenômeno em fase inicial, o empregador deverá estabelecer uma política de prevenção de conflitos, de informação e formação dos quadros dirigentes para evitar futuras situações de assédio, isto é, praticar uma boa prevenção. Ressalta-se também que a fase do assédio é de difícil diagnóstico, contudo essencial para o planejamento da prevenção (LEYMANN, 1996).

De tal arte, Luna (2003, *apud* Bradaschia, 2007, p. 169) alude algumas ações para inserir na cultura da empresa normas e valores contra o assédio:

- Conhecimento por parte de todos do que seja assédio
- Investigação sobre os problemas de assédio
- Distribuição efetiva de normas e valores em todos os níveis.
- Garantir que os empregados conheçam as normas e as respeitem
- Melhorar a responsabilidade e competência da direção na hora de abordar os conflitos.
- Incluir trabalhadores e seus representantes na avaliação dos riscos e na prevenção do assédio moral.
- Ter diretrizes claras com ações sociais positivas que incluam:
  - Compromisso ético por parte da gerência e dos trabalhadores para formar um ambiente livre de assédio.
  - Explicar os tipos de ações que são aceitáveis e as que não são.
  - Estabelecer as consequências decorrentes do não cumprimento das normas e valores da organização e as respectivas sanções.
  - Indicar onde e como as vítimas podem obter ajuda.
  - Compromisso para garantir que as vítimas possam se queixar sem represálias.
  - Explicar os procedimentos para abrir uma queixa formal.
  - Dados das pessoas/organismos que podem auxiliar as vítimas.
  - Garantia de confidencialidade.

Segundo Hirigoyen (2002a) e Peli e Teixeira (2006), a desestruturação, desorganização e hierarquização da instituição é diretamente proporcional ao assédio moral. É corolário, então, a adoção de um programa de prevenção por parte da organização, com a primazia do diálogo e da instalação de canais de comunicação, como, por exemplo, ouvidoria e comitês indicados para receberem denúncias, sempre prezando pelo sigilo das informações.

Peli e Teixeira (2006) trazem algumas formas de prevenir as ocorrências de assédio moral: a implantação da cultura de aprendizado, no lugar da punição; permitir a cada funcionário a possibilidade de escolher a forma de desempenhar o seu trabalho;

reduzir a quantidade de trabalho monótono e repetitivo; aumentar a participação na gestão da instituição; estabelecer diálogo e comunicação direta entre seus funcionários; deixar clara a política de prevenção do assédio moral; e desenvolver políticas de qualidade de vida interna e externa à organização.

Segundo Hirigoyen (2002a, p. 316):

Se as empresas apenas consideram o lucro que podem extrair dos empregados, elas não devem se espantar ao encontrar dificuldades e ver desaparecer a lealdade e o talento. Inversamente, as companhias que tratam seus empregados corretamente recebem enormes dividendos: nível alto de produtividade e baixo turn-over.

Bradaschia (2007) afirma que, como métodos preventivos do assédio moral, podemos citar, na esfera dos indivíduos: quebrar o isolamento e buscar auxílio; na esfera da organização: desenvolvimento de canais de informação, treinamento, monitoramento, engajamento das lideranças; por último, na esfera da sociedade: Informação e envolvimento dos sindicatos.

### **3.9.2 Combate ao Assédio Moral**

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.

#### **3.9.2.1 Esfera Individual**

Bradaschia (2007) explicita alguns estudos concernentes ao combate do assédio moral. Segundo a autora, poucos estudiosos demonstram estratégias com sucesso para lidar com uma situação de assédio moral. Para Zapf, Knorz e Kulla (1996, *apud* Bradaschia, 2007), as vítimas que obtiveram um pequeno grau de sucesso, isto é, resolveram a situação com o mínimo de consequências, seguiram a seguinte trajetória: definiram claramente que não queriam entrar no jogo do assediador; tinham estabilidade pessoal, ou seja, buscaram um período de regeneração, tirando licença ou procuraram ajuda especializada; conseguiram mudanças objetivas com a separação física entre a vítima e o assediador.

De notar que Hogh e Dofradottir (2001, *apud* Bradaschia, 2007) enfatizam o humor como artifício essencial no combate ao assédio não tão severos. As vítimas que

empregavam o humor como estratégia de lidar com a situação de assédio tinham mais sucesso.

### **3.9.2.2 Esfera Organizacional**

Leclerc (2005, *apud* Bradaschia, 2007) sugere quatro vias de intervenção dentro das instituições, quais sejam, 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.

Bradaschia (2007) afirma que as organizações têm que confrontar o agressor, dando a ele a chance de entender a natureza do problema, entender os riscos jurídicos e econômicos de suas ações. Dessa forma, a organização demonstra que é necessário que as pessoas tratem melhor umas às outras e que a organização tenha melhores padrões morais.

### **3.9.2.3 Esfera Jurídica**

Para os trabalhadores contratados pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), os Tribunais Regionais do Trabalho (TRT's) têm procurado julgar os casos de assédio moral, mesmo sem existir uma legislação específica e punindo os empregadores com indenização por danos morais, baseado nas decisões fundamentadas no direito à dignidade humana, na responsabilidade civil do empregador e no seu dever de manter o ambiente do trabalho equilibrado (ALKIMIN, 2005).

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

O termo assédio moral surgiu no Brasil, pela primeira vez, na administração direta, na apresentação do Projeto de Lei nº 425/1999 proveniente da Câmara Municipal de São Paulo. Este projeto veio a ser tornar a Lei municipal nº 13.288, em 2002. Enquanto não se tornou lei, o município de Iracemápolis publicou a primeira lei

municipal sobre o assédio moral, porém, restrita aos servidores públicos, através da Lei nº 1.163/2000, dispondo sobre o tema nos seguintes termos:

Artigo 1º - Ficam os servidores públicos municipais sujeitos às seguintes penalidades administrativas na prática de assédio moral, nas dependências do local de trabalho:

[...]

Parágrafo Único - Para fins do disposto nesta Lei, considera-se assédio moral todo tipo de ação, gesto ou palavra que atinja, pela repetição, a auto-estima e a segurança de um indivíduo, fazendo-o duvidar de si e de sua competência, implicando em dano ao ambiente de trabalho, à evolução da carreira profissional ou à estabilidade do vínculo empregatício do funcionário, tais como: marcar tarefas com prazos impossíveis, passar alguém de uma área de responsabilidade para funções triviais; tomar crédito de idéias de outros; ignorar ou excluir um funcionário só se dirigindo a ele através de terceiros; sonegar informações de forma insistente; espalhar rumores maliciosos; criticar com persistência; subestimar esforços.

Posteriormente, diversas outras leis foram inseridas no âmbito da administração municipal, a saber, Cascavel – PR (Lei nº 3.243/01), Guarulhos – SP (Lei nº 358/01), Sidrolândia – MS (Lei nº 1.078/01), Jaboicabal – SP (Lei nº 2.982/01), São Paulo – SP (Lei nº 13.288/02), Natal – RN (Lei nº 189/02), Americana – SP (Lei nº 3.671/02), Campinas – SP (Lei nº 11.409/02) e São Gabriel do Oeste – MS (Lei nº 511/03). No âmbito Federal podemos citar o Projeto de Lei nº 5970/2001, o Projeto de Lei nº 4591/2001, e o Projeto de Lei nº 4.742/2001. No Ceará, encontramos uma Lei nº 15.036, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o assédio moral no âmbito da administração pública estadual e seu enfrentamento, visando a sua prevenção, repreensão e promoção da dignidade do agente público no ambiente de trabalho, e dá outras providências.

Além disso, a responsabilidade do empregador está prevista em lei, de tal modo, que aquele que causar dano a outrem será obrigado a repará-lo (arts. 186 e 927 do Código Civil), sejam os danos morais (art. 5, inciso X, da CF/88), como os materiais.

No assédio horizontal, o empregador poderá ser judicialmente responsabilizado pelos problemas causados à vítima, assim como nos outros casos de assédio, pois é seu dever, imposto pela Constituição e legislação infraconstitucional, garantir um meio ambiente de trabalho sadio ao empregado, mais especificamente no inciso III, do artigo 932, do Código Civil, estabelece ser o empregador responsável, objetivamente, pelos atos de seus empregados, no exercício do trabalho que lhes competir, ou em razão dele (AGUIAR, 2008).

Na direito penal, Filho (2005) assevera que o assédio moral ainda não é tipificado como crime, mas, dependendo dos fatos, é possível que sejam enquadrados em certos tipos de violência. Por exemplo, pode-se apreender, na conduta do assediador, como crimes de lesão corporal prevista no artigo 129 do Código Penal “ofender a integridade corporal ou a saúde de outrem”. Há ainda o artigo 132 do Código Penal que prevê a conduta de expor a vida ou a saúde de outra pessoa a perigo direto e iminente. Crimes contra a honra, também previsto pelo Código Penal, podem ser enquadrados no tocante ao assédio moral: difamação, calúnia e injúria, arts 139, 138 e 147, respectivamente.

Batalha (2006) explica alguns dos fatores de suma importância no tocante aos motivos da frequência excessiva da prática do assédio moral, que consiste na grande quantidade de servidores ativos, pois quanto maior é a quantidade de funcionários, mais anônimas se farão pessoas.

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

É importante o entendimento que a solução dos problemas de assédio não está apenas nos dispositivos legais, mas na conscientização tanto da vítima, que, muitas vezes, não sabe ainda diagnosticar o mal que é acometida; do agressor, que considera sua conduta normal; e da própria sociedade, que precisa ser despertada de sua indiferença e omissão.

Faz-se mister, portanto, que uma atitude mais ativa da sociedade se sobressaia sobre a passividade coletiva e a resignação silenciosa e que, com o Estado e as organizações, tanto públicas quanto privadas, proporcione maior atenção ao fenômeno e envidem empenhos almejando medidas mais eficientes de prevenção e combate a esta devastadora patologia social.

### **3.10 Estudos Correlatos no Âmbito da Universidade Federal do Ceará**

Realizamos um primeiro trabalho que pode ser encontrado em Damasceno (2011), com 15 (quinze) servidores públicos em um ambiente restrito, uma unidade

acadêmica da Universidade Federal do Ceará (Centro de Ciências). Buscava-se também, a partir do Método Delphi, a construção de um conceito a partir da percepção desses servidores quanto ao assédio moral. Mercê do exposto, os servidores definiram o assédio moral como:

*Assédio moral é uma agressão, comum de ser encontrada no ambiente de trabalho, cometida por uma pessoa autoritária, principalmente o superior, podendo também, em menor frequência, feita por uma pessoa de mesmo nível hierárquico, que causa constrangimento e humilhação a outra pessoa, cujas principais causas são o abuso de poder, o autoritarismo, o despreparo e falta de treinamento dos chefes; as consequências são, principalmente, baixa-estima, desmotivação para o trabalho, diminuição na qualidade de trabalho, choro, tristeza, sentimento de humilhação e inutilidade; pode ser combatido e prevenido, principalmente, com campanhas contra o assédio e difusão de informação.*

Segundo a autora, os servidores possuem conhecimento relevante acerca do conceito de assédio moral, entretanto, cometem equívocos no tocante a repetição do ato e a possibilidade de um subordinado hierárquico assediar moralmente outra pessoa. Tais servidores não foram indagados sobre as características da vítima nem sobre a necessidade da intenção do assediador e dos danos à saúde da vítima.

Apreamos, ampliando o ambiente para toda a UFC, que os servidores demonstraram um maior entendimento acerca do conceito de assédio moral, especialmente no que tange a reiteração, aspecto essencial para a caracterização do fenômeno. Urge, então, disseminar com maior acuidade informações sobre o assedio, de forma a atingir todas as unidades acadêmicas da atinente universidade.

## 4. METODOLOGIA E DELINEAMENTO DE PESQUISA

---

*As estrelas são todas iluminadas... Não será para que cada um possa um dia encontrar a sua?*

*Antoine de Saint-Exupéry, autor do Pequeno Príncipe.*

É deveras que a escolha correta de uma metodologia de pesquisa é fator fundamental para a confiabilidade dos resultados obtidos e análises a serem executadas. Então, apresentaremos alguns conceitos relativos à metodologia escolhida e a descrição do projeto de pesquisa selecionado.

### 4.1 Natureza da Pesquisa Quanto aos Objetivos

No método científico, podemos eleger abordagens quantitativas ou qualitativas, observando as necessidades de cada estudo. A abordagem quantitativa se detém a quantificação de dados e, para que isso seja alcançado, utiliza recursos e técnicas estatísticas; é muito utilizada em pesquisas descritivas onde se busca descobrir e classificar a relação entre variáveis ou em pesquisas conclusivas, onde se buscam relações de causalidade entre eventos (YIN, 2001).

Por seu turno, a abordagem qualitativa tem sido constantemente utilizada em estudos voltados para a compreensão da vida humana em grupos, ou seja, nas ciências humanas. Esta abordagem teve diversas definições ao passar dos anos. De forma holística, podemos auferir que ela abrange estudos nos quais se localiza o observador no mundo, constituindo-se, por conseguinte, num enfoque naturalístico e interpretativo da realidade (CESAR, 2001). A utilização dessa abordagem vem crescendo, desde os anos 70. Ressalta-se ainda que pesquisas qualitativas e quantitativas não são diametralmente opostas, visto que nas pesquisas quantitativas, em muitos casos, há a coleta do material qualitativo nas investigações (BRYMAN 1989, *apud* ALEXANDRE, 1999).

Durante a execução de uma pesquisa qualitativa algumas questões são colocadas prontamente, enquanto outras vão aparecendo no decorrer do trabalho. A necessidade de dar conta dessas questões para poder encerrar as etapas da pesquisa comumente nos leva

a um trabalho de reflexão em torno dos problemas enfrentados, erros cometidos, escolhas feitas e dificuldades descobertas.

## 4.2 O Conceito do Método Delphi

O método Delphi busca o consenso dos participantes da pesquisa, sem que eles tomem conhecimento de quais outras pessoas responderam o questionário, com *feedback* controlado. Delphi pode ser entendido como uma tentativa de coletar a opinião de especialistas de maneira sistemática objetivando a obtenção resultados úteis. Consiste da aplicação de questionários interativos, de forma individual a fim de manter o anonimato de suas opiniões, oferecendo *feedback* dos resultados a cada interação até que se obtenha um consenso ou que as opiniões do grupo cheguem ao nível de estabilidade (WRIGHT e GIOVINAZZO, 2000).

Viana (1982, *apud* Alexandre,1999) aduz que este método foi desenvolvido ao final da década de 40 pela *Rand Corporation*, com o intuito de utilizá-lo em problemas de natureza militar. A técnica baseia-se no uso estruturado do conhecimento, da experiência e da criatividade de um painel de especialistas, tendo como aspecto basilar que o julgamento coletivo, quando organizado de forma adequada, é melhor que a opinião de um só indivíduo.

A técnica Delphi é indicada para situações onde não existem informações precisas ou dados históricos, ou em situações onde se deseja estimular novas ideias (WRIGHT e GIOVINAZZO, 2000). O mesmo autor afirma que houve uma ampliação da utilização do método, pois, geralmente aplicado a tendências e eventos futuros, recentemente tem sido expandido para incorporar a busca de ideias e estratégias para a proposição de políticas organizacionais, visando a tomada de decisões e a obtenção de informações importantes para a organização. Outra expansão do método foi a utilização dele para a obtenção de respostas a partir de pessoas que não sejam especialistas.

Na primeira rodada do método, os participantes respondem a um questionário, previamente elaborado pelos pesquisadores. As respostas das questões são tabuladas, e os resultados são devolvidos aos participantes na entrevista seguinte. A cada nova entrevista as perguntas são repetidas, e os participantes devem reavaliar as suas respostas à luz das respostas dadas pelos demais respondentes da entrevista anterior, sem nenhuma identificação. O *feedback* estabelecido através das entrevistas admite o

intercâmbio de informações entre os participantes e, em geral, acarreta uma convergência rumo a uma posição de consenso. Nesse ensejo, a realização de uma única entrevista do questionário elimina a possibilidade de interação entre os participantes e a busca do consenso.

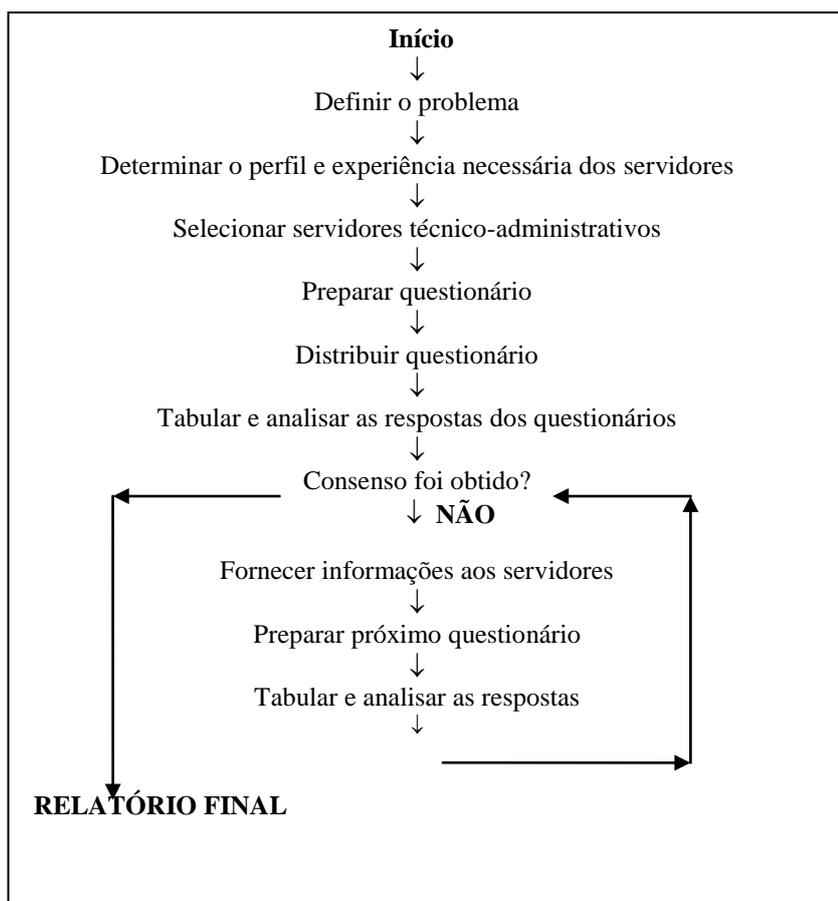
De acordo com Viana, (1982, *apud* Alexandre,1999, p. 48):

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. Não há interação entre os entrevistados.

O processo do Método de Delphi utilizado neste estudo é representado, de forma sintética, pela Figura 01 abaixo:

**Figura 01 – O processo de execução do Método de Delphi**

Fonte: Adaptado de Viana (1982, *apud* Alexandre, 1999)



Enfatizamos que o anonimato das contribuições e o fato de não haver uma reunião física reduzem a influência de fatores psicológicos, como, os efeitos da

capacidade de persuasão, a relutância em abandonar posições assumidas e a dominância de grupos majoritários em relação às opiniões minoritárias.

Conforme Viana (1982, *apud* Alexandre, 1999, p. 48), o Método de Delphi aborda os seguintes elementos: número de entrevistados: a seleção é feita de acordo com os objetivos do estudo. Quanto à quantidade de pessoas a serem entrevistadas, “para temas restritos esta quantidade pode variar entre 10 (dez) e 20 (vinte) entrevistados; em questões abrangentes (nacionais ou públicas) 50 (cinquenta) ou mais entrevistados podem ser utilizados”; número de sessões: localizamos um máximo de 3 (três) sessões de entrevistas para que haja a convergência de pensamentos ou a inviabilidade desta; e, por último, estabilidade entre as sessões: a estabilidade será alcançada quando uma nova sessão não proporcionar contribuições pertinentes a pesquisa.

Quanto às vantagens do método, encontramos: a consulta a um grupo proporciona mais informações do que só a um indivíduo; o uso de questionários conduz a uma maior reflexão nas respostas, em comparação de uma discussão em grupo; o anonimato das respostas elimina a influência de fatores como *status* acadêmico ou profissional do respondente, ou sua capacidade de oratória em grupo, na consideração da validade dos argumentos (WRIGHT e GIOVINAZZO, 2000).

Todavia, segundo o mesmo autor, encontramos também algumas desvantagens, quais sejam, excessiva dependência dos resultados em relação à escolha dos participantes, principalmente se estes forem especialistas, com a possibilidade de introdução de viés pela escolha dos respondentes; possibilidade de forçar o consenso indevidamente, não aplicando o número de sessões apropriadas; possibilidade de grande demora para a total realização do processo, principalmente se o participante receber o questionário para entregar posteriormente. O prazo normal para uma aplicação completa do método é de quatro meses a um ano, dependendo da complexidade do tema e do questionário, do número e do interesse na participação dos respondentes e da disponibilidade dos recursos, especialmente o recurso humano para a execução da pesquisa.

O Método Delphi foi selecionado por proporcionar o consenso entre as respostas dos participantes, refletindo as suas opiniões dentro dos objetivos pesquisados, mesmo sem eles interagirem ou, ao menos, se conhecerem. Esse aspecto é de suma importância em virtude de o tema ser de difícil tratamento, considerando sua natureza, muitas vezes,

patológica. Neste estudo, foi feita uma adaptação do método, pois em seu conceito tradicional, ele é utilizado por especialistas de alguma área específica e, neste estudo, ele será empregado como ferramenta que objetiva o consenso entre os servidores técnico-administrativos em relação ao conceito de assédio moral.

### **4.3 Participantes da Pesquisa**

Para a execução da pesquisa, 40 (quarenta) servidores públicos da Universidade Federal do Ceará participaram da pesquisa, escolhidos mediante a facilidade de contato e almejando contemplar todos os campi, mantendo uma certa proporção relativa a quantidade de servidores. Nessa perspectiva, participaram da pesquisa 05 (cinco) servidores do *campus* Sobral, 02 (dois) do Cariri, 01 (um) de Quixadá e 32 (trinta e dois) de Fortaleza, assim distribuídos: 16 (dezesesseis) do *campus* do Pici, 12 (doze) do *campus* Benfica, 01 (um) da Faculdade de Direito, 02 (dois) *campus* do Porangabussu, 01 (um) do Labomar. Como método de coleta de dados, empregamos entrevistas estruturadas, com 08 perguntas compostas pré-formuladas, contidas no Apêndice A deste trabalho, com período de execução nos meses de agosto a novembro de 2011. Buscava-se, a partir das indagações previamente esboçadas, a percepção dos servidores da UFC quanto ao conceito de assédio moral, o que caracteriza uma abordagem de pesquisa qualitativa.

### **4.4 Instrumentos e Operacionalização de Coleta de Dados**

As perguntas contidas nos questionários foram desenvolvidas a partir de alguns fatores que culminam na caracterização do assédio moral, ou seja, é exigido para a configuração do assédio que haja a realização de um ato abusivo ou hostil, uma repetição desse ato, frequência e tempo de duração, assim como, para alguns autores, a intenção do assediador na realização do ato e o adoecimento da vítima. Ressaltamos ainda que as perguntas visam atender os objetivos da pesquisa, com base no referencial teórico.

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

Primeiramente, os servidores técnico-administrativos foram convidados ou pessoalmente, a partir de uma visita em seus respectivos setores, ou eletronicamente.

Após esse primeiro contato, foi escolhido por 06 (seis) servidores outro horário mais propício para a pesquisa; 14 (catorze) servidores preferiram responder as perguntas no momento da primeira abordagem; 08 (oito) solicitaram o questionário para responder em outro momento e devolver três dias depois; e, por último, 12 (doze) servidores responderam eletronicamente, via *email*, totalizando 40 (quarenta) questionários.

A atitude de alguns servidores (que preferiram levar o questionário para responder em outro momento e devolver depois e os servidores que responderam eletronicamente) poderia levar ao vício nas respostas: as respostas têm que ser baseadas com relação ao grau de conhecimento do servidor no momento da pesquisa, não podendo ter nenhuma consulta do conteúdo do questionário posteriormente. Para controlar e/ou reduzir a possibilidade desse vício foi solicitado aos servidores que responderam o questionário sem a presença do pesquisador, que o conteúdo não poderia ser discutido com outras pessoas, bem como não poderia ser adquirido, por qualquer fonte, conhecimentos acerca do tema.

No momento da abordagem, foi explicado qual programa de pós-graduação a pesquisa estava vinculada, os objetivos da pesquisa, a necessidade de não haver pesquisas concomitantes acerca do tema, que não haveria identificação das respostas e a importância desta pesquisa para a comunidade acadêmica. Realçamos ainda que elementos conceituais no tocante ao assédio moral não foram abordados, de forma a não comprometer a concepção individual de cada servidor no momento da pesquisa. As entrevistas tiveram como tempo de duração entre 20 (vinte) e 60 (sessenta) minutos. O tempo variou em decorrência da característica dos participantes: alguns eram mais sucintos, produzindo as respostas mais rápida e diretamente, outros, preferiam explicar casos que, na percepção deles, exemplificavam assédio moral, tornando as respostas mais extensas, bem como alguns despendiam muito tempo na confecção da resposta, aumentando o tempo da entrevista.

Enfatizamos que não houve interação de informações ou discussão entre os servidores, nem quanto ao conteúdo da pesquisa, nem quanto às respostas individuais.

Os resultados desta primeira sessão do Método Delphi estão 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 do assédio moral; características do assediador; quem pode ser agressor no assédio moral; consequências

do assédio moral; tempo de duração e frequência do assédio moral; presença de assédio moral no ambiente de trabalho do entrevistado; formas de prevenção e combate do assédio moral; e construção de um conceito do fenômeno. Vale ressaltar que também foram abordados os dois elementos de discussão na fundamentação teórica: a intenção do assediado e os danos à saúde da vítima, a fim de avaliar, na opinião dos servidores, se esses pontos são obrigatórios na caracterização do assédio moral. Esses fatores foram distribuídos em 09 (nove) tabelas, contidas no Apêndice B. As respostas dos servidores estão descritas no Apêndice C.

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

A partir de uma visita em seus respectivos setores ou em abordagem eletrônica, ou seja, por *email*, os servidores técnico-administrativos foram convidados novamente a participar da entrevista. Todos aceitaram a segunda sessão do método. Uma tabela desenvolvida com os resultados individuais obtidos na primeira sessão do método Delphi foi entregue aos participantes da pesquisa, bem como os resultados do grupo, apresentados em 09 (nove) tabelas referentes às respostas dos servidores no que tange às caracterizações do assédio moral (Apêndice B).

Após a análise das respostas, o questionamento principal foi se eles queriam modificar suas respostas, seja acrescentando, seja suprimindo as respostas ou, simplesmente, se eles mantinham suas respostas anteriores. Objetivava-se, com essa fase do estudo, buscar o consenso nas respostas dos servidores e a estabilidade destas respostas entre as sessões, a partir do contato com as respostas dos outros participantes, mesmo sem identificação. Além disso, a segunda abordagem proporcionava a eliminação ou redução de erros decorrentes de falhas na compreensão das respostas pelo pesquisador, pois algumas pessoas que preferiram não responder algum questionamento, munidas das tabelas do apêndice B, decidiram eliminar as ausências de respostas.

Assim como na primeira sessão do método, não foi instituído limite de tempo, sendo este peculiar para cada servidor. Alguns servidores precisaram de menos de 10 minutos para suas respostas e outros necessitaram de duas horas para a execução da segunda fase. Foi solicitada, então, a análise da resposta individual e as do grupo, a fim de que as possíveis modificações visassem a maior adequação da concepção do servidor

acerca do assédio moral. Os resultados da segunda sessão estão no Apêndice D deste trabalho. No Apêndice E, encontramos as respostas dos servidores. As respostas em vermelho são as que os servidores decidiram mudar, as de azul são as que eles optaram incluir e as de preto são as que não foram modificadas.

Analisando as sessões, percebemos que somente três servidores optaram por não modificar as suas respostas. Todavia, será feita uma análise mais detalhada da pesquisa no próximo capítulo.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

---

*Conhecer é um ato. A ciência pertence, portanto, ao âmbito da moral. Agir é seguir um pensamento. A moral pertence, portanto, ao campo da ciência.*

*Henri Amiel*

Neste capítulo, abordaremos dois relatos concernentes a assédios ocorridos na Universidade Federal do Ceará, explicitando que o fenômeno não é apenas teórico e sim está presente no cotidiano de alguns servidores. Faremos também um elo dos relatos com a teoria do fenômeno, objetivando exemplificar o conteúdo abordado. Ressaltamos que os nomes adotados nos relatos são fictícios, como meio de evitar a identificação dos participantes. Ressaltamos que os relatos foram obtidos com os servidores que, a partir de uma abordagem direta, consentiram em relatar seus casos.

Ainda nessa seção, faremos as análises e os comentários da pesquisa com os 40 servidores da UFC, no tocante ao conceito do assédio moral. Destacamos que a utilização da metodologia de Delphi foi feita com o objetivo de encontrar um consenso acerca desse conceito por parte dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará.

### 5.1 Primeiro Relato

A servidora entrevistada, que chamaremos de Maria, relata sobre a sua segunda lotação na Universidade Federal do Ceará: *Eu, servidora da Universidade Federal do Ceará, venho relatar um assédio moral no qual me ocorreu em um período bem recente. Lá, tive a oportunidade de conviver com um coordenador que muito bem me acolheu, pois era uma pessoa maravilhosa e me ensinou como trabalhar.*

*Então, esse chefe passou a nova coordenação para o meu nome, informando que eu seria a pessoa indicada a direcionar o trabalho e que ele tinha total confiança em*

*mim, daí a nova coordenação tomou posse, e no dia desta posse recebi em minha casa diversas ligações da pessoa que seria minha chefe me convidando a ser parceira dela nesta caminhada, pois tinha excelentes informações a meu respeito, e eu como não a conhecia aceitei, mas algumas pessoas que a conheciam avisaram-me que ela era uma pessoa muito difícil de conviver, mas mesmo assim resolvi apostar que seria um desafio e que estes falatórios era por sua posição, mais estava enganada.*

Continua a servidora que sua chefe, que chamaremos de Joana, nos seis primeiros meses de sua gestão ela deu logo transferência para vários servidores que já estavam há bastante tempo no local. Após a chegada de uma pessoa mais especializada no cargo, Maria foi assumir outro cargo de chefia. Nesse momento, como ela relata sobre essa nova pessoa, que chamaremos de Lia, *qualquer mudança que eu fazia era motivo para essa criatura vim discutir comigo daí começou minha tortura e perseguição pois fui perseguida por esta criatura em tudo que fazia, até que chegou um dia que não aguentei mais e discuti com ela e depois saía cantando, ela se revoltou contra mim e foi falar pra chefona que eu estava zombando dela, fui chamada na direção e neste dia pedi 15 dias de licença para me recuperar, só que quando voltei tive nova discussão com esta mulher, que chegou a dizer que eu era uma pessoa cínica (...) Então as duas começaram a me excluir de tudo, pois a Joana dizia que o serviço era para pessoas qualificadas, e todo evento que surgia e envolvesse dinheiro como hora extras as duas me excluía, e a partir deste dia eu só podia ficar no local se trabalhasse de 7h da manhã as 8h da noite e sem direito nem a me sentar, pois se isso acontecia elas diziam que eu estava abanando moscas, para que eu me sentisse sem nem um valor para desenvolver o trabalho, mas mesmo com toda humilhação, continuei fazendo o que sabia.*

Joana, segundo Maria, chegou a colocar os pertences da instituição no bolso dela, quando ela presenciou uma situação errada, querendo suborná-la. Por Maria não ter aceitado, Joana *começou a dar piadinhas dizendo que eu era uma pobre metida a besta por não ter entrado em seu jogo nojento, e não tinha conseguido me comprar, pois ela sim era uma mulher federal e que ninguém podia derrubá-la, assim se apoiou na 'Lia' para me prejudicar, deixando faltar as coisas essenciais do local.* Além disso, segundo Maria, Joana *me agredia com palavras do tipo que eu era abestada pois não sabia administrar o que tinha em mãos, daí comecei a bater boca com a 'Lia' sobre como eu levava meu trabalho e isso deixava ela muito chateada, daí ela pediu para eu*

*que eu saísse da chefia pois não conseguia mais me ver. Saí cantarolando para controlar minha raiva, mas disse a ela tudo que ela merecia ouvir. Ela [Lia] começou a planejar junto a chefe para me colocar para fora do local. Então se ela soubesse que iria acontecer eventos elas faziam tudo para sabotar meu trabalho e eu ficar em situação difícil.*

*Um dia, a 'Lia' pediu a chefe para me chamar atenção pois eu estava ironizando as ordens dela daí respondi que cantava para não entrar em confusão, então 'Lia' me chamou de cínica que eu estava atrapalhando seu serviço, daí a chefona me tirou do meu setor, colocando-me em outro local, mas eu continuava trabalhando com elas. No meu local anterior, 'Lia' colocou duas meninas (que chamaremos de Ana e Silvia) de sua confiança que conheciam a teoria mas nunca tinham praticado. Estas criaturas começaram a me perseguir e tudo ela ligavam para o celular da chefe, então estas duas pessoas até uma agenda tinha para copiar o que eu fazia, elas tiravam os cartazes que eu fazia, retiravam sem nem me avisar, falavam calúnias sobre mim, sabotavam meu trabalho (...) então não aguentei, sem contar que o local estava em reforma e caiu uma janela na cabeça de um aluno, e as meninas foram dizer que eu não fiz nada, fiquei chateada, pois tinha levado a moça para o serviço médico para os primeiros socorros, chamei o transporte para levá-la ao hospital, mas a 'Joana' acreditou nelas e mais uma vez fui chamada atenção aos gritos na frente de estudantes que se encontravam lá, fiquei com muita vergonha, muito humilhada, e pedi uma reunião.*

*Na reunião, no dia seguinte, notei que a chefe estava querendo que eu saísse para as duas criaturas tomassem meu lugar, pois ela veio com uma história que elas estavam qualificada para o serviço.*

*Chegando as festas, estas que Maria sempre organizava, Joana disse que a Ana e a Silvia estavam à frente das festas e que eu não me preocupasse. Então me senti sem espaço para trabalhar. Maria afirmou que Joana foi por mais de três vezes ao local muito cedo para desmanchar tudo que eu fazia para criar uma situação que tirasse minha moral com os outros servidores. Quando haviam reclamação dos alunos, Joana vinha com seus histéricos gritos, chamando atenção e dizendo que eu deixasse as duas meninas trabalhar pois eram elas que tinham qualificação para tudo, fiquei muito humilhada me senti como uma pessoa incapacitada. Eu não sabia que o pior estava para acontecer. Na festa de natal, Ana e Silvia organizaram um sorteio que era da*

*seguinte forma: cada um sorteava um número e este número representava o mesmo número de um presente, este que você ganharia. Daí a Silvia me deu um número, só que o presente era uma escova de dente e um tubo de pasta, eu inocente não sabia então elas na frente de todos pediam para todos abrirem os presentes e, na minha vez, fizeram o mesmo, só que quando abri foi uma gargalha só...fiquei com muita vergonha, fui embora na mesma hora, não pelo presente mas pelo humilhação que fizeram comigo, as organizadoras todas rindo, pois os prêmios eram todos assim toalha de banho, DVD, panela de pressão, cestas básicas, ventiladores, faqueiros, microondas, etc., apenas o meu foi este kit, mas o pior foi ter que olhar o sorriso das três mais a chefe e algumas colegas de trabalho, mas a maioria ficaram horrorizadas porque elas tinham combinado a me fazer esta humilhação. Outra vez foi em outra confraternização, organizei tudo, só que na hora do discurso da chefe, ela só fez agradecimento com o nome das três lindonas, fiquei chateada mais uma vez. Outra coisa chata foi em um evento. A chefe disse que eu não precisava me preocupar pois a 'Ana' e a 'Silvia' já estavam sabendo o que fazer e me deixou de lado, disse que eu não estava qualificada para tanto. Quando a chefe da Joana, Lilia, ficou sabendo de tudo que acontecia naquele local de trabalho, com a versão de Joana. Assim, Lilia e Joana disseram que, em virtude de eu ir somente pegar minha filha no colégio há vários anos, que eu tinha que arranjar um transporte para minha filha, tive que fazer isso pois as elas iriam ficar de olho neste horário, esta foi mais uma humilhação, pois a chefe na hora disse que eu já tinha ficado muito tempo na mordomia, sai com ódio da 'Lilia'. Então, com o passar dos anos, Lilia começou a cobrar muito de Maria: era mais uma humilhação! Ela me disse que eu começasse a organizar meu horário, pois eu estava chegando muito tarde e que o horário que eu chegava era um horário para diretores chegar e o meu cargo era para ficar era longe disso, então me zanguei e discuti com ela pois ela nem me conhecia e não podia me julgar como uma pessoa irresponsável. Disse a ela que não me tratasse como a empregada da sua casa, que sou gente e mereço respeito e se ela estava querendo ser respeitada, o primeiro passo seria que ela me respeitasse. Então, joguei a chave na mesa dela e disse que podia deixar que eu iria sair do meu local como elas estavam querendo. Prontamente, a chefe disse que eu estava muito atrevida. Totalmente constrangida, humilhada com aquela situação, levantei, bati a porta e sai chorando de ódio. (...) Então a 'Joana' covarde disse que este tempo todo que ela tinha me dado o direito para pegar minha filha, estava sendo muita regalia para uma simples*

*servidora como eu. Fiquei arrasada. Levantei e disse que se era esta a humilhação que queriam fazer comigo, não precisava dar tanto bate boca.*

Nesse ínterim, a servidora começou a demonstrar traços de desmotivação: *deixei de fazer meu serviço com tanto afinco como vinha fazendo.*

Maria relatou que sua chefe começou a ter essas atitudes com ela quando pediu, em um momento que elas estavam muito atarefadas, para ela ter calma, e ela interpretou que Maria estava desrespeitando-a. *Eu acho que foi a partir desse dia que começou a perseguição e fui isolada, deste dia em diante não participei de mais nada pois ela começou a me excluir. Percebi que ela é uma pessoa rancorosa e tenta descontar sua raiva tentando prejudicar o serviço da pessoa a qualquer custo, e foi isso que fez comigo e com outros servidores que saíram antes de mim pois ela dizia que servidor dava muito trabalho. Ela se acha muito poderosa. Percebemos aqui, segundo Maria, o perfil do assediador: narcisista, acha-se melhor que as outras pessoas e é ávido por poder.*

Joana pediu para Maria conversar com uma servidora, daquele local, que não cumpria horários. Ela chamou uma colega para testemunhar, pois Joana *dizia que eu não tinha coragem, e me desafiava colocando a responsabilidade que era dela em minhas mãos, daí no momento que estava conversando com ela a chefe entrou na sala sem menos dizer bom dia, e começou a me agredir com palavras grosseiras, dizendo que eu tinha dito que era doida e mentirosa, e que nem tudo que dizia era verdade, e que eu merecia era ouvir onde era meu lugar e uns desaforos, que ela era federal e merecia respeito, me defendi dizendo que não sabia o que ela estava dizendo, fiquei com vergonha das colegas pois as duas também não estavam entendendo nada, até a minha colega falou 'o que é mesmo o que você quer pois se for para melhorar o nosso local seria bem vindo pois ela [Maria] já tinha feito de tudo que estava a seu alcance e até o que não podia. Ela [Joana] ficou sem graça e disse que gostaria que todo movimento do dia fosse por escrito, para ela ficar a par do que acontecia naquele ambiente de trabalho, então a minha amiga disse pois se é só isso fique tranquila, daí ela começou a entender que não precisava gritar e nem me agredir como se fosse a dona do mundo. Só sei que foram sequenciados acontecimentos que fui perdendo a vontade de trabalhar. Maria falou que outras pessoas também sofriam muito com as humilhações de Joana. Um dia, quando Maria chegou, encontrou uma colega terceirizada *toda se tremendo e pálida com medo de ser transferida e quando cheguei,**

*ela pediu para ir embora, pois estava muito nervosa com os gritos da chefe (...) não sabia o que fazer...a mulher só chorava, ela estava chorando feito criança dizendo que tinha sido muito humilhante, pois ela tinha assustado os alunos com os gritos. Maria foi conversar com um de seus colegas de trabalho e este disse que “o que ela [Joana] estava fazendo era um acordo com a Lia e que as duas estavam comentando no em outro Campus que agora eu iria pedir pra sair, pois elas já não estavam mais precisando de meus serviços pois tinha a Ana e a Silvia.*

*Depois de outras humilhações, Joana falou à Maria aos gritos que não tinha mais jeito, eu estava no lugar errado e que não tinha mais jeito, que não estava mais sabendo trabalhar, fiquei calada e sai fui pra casa e comecei a pensar, passei umas 3 semanas, entrei de férias, já era recesso, então fui pra casa e só voltei em fevereiro depois do carnaval. Então, continuou a perseguição e a ideia de me prejudicar.*

*Depois desse período, a servidora chegou com muita vontade de colocar tudo no lugar. Na primeira semana, ela teve vários problemas acumulados. Então ela começou a tentar resolvê-los. Um dos materiais essenciais à execução dos trabalhos do setor foi levado ao concerto, contudo só seria devolvido na semana seguinte. No mesmo momento, Ana ligou para o celular da chefe dizendo que eu tinha permitido levar o material. Foi o suficiente para chefon me ligar mesmo do celular e me dizer se eu não estava sabendo que se algo desse errado eu iria me responsabilizar, pois tinha sido uma atitude precipitada, pois quem eu era para tomar decisão sem comunicar a ela, então eu disse que só estava querendo resolver os problemas pois os dias de férias que tirei estava tudo quebrado, e perguntei onde estavam as qualificadas, que não viram tantos problemas e desliguei o telefone. Ela [Joana] ficou furiosa e no dia anterior disse que eu estava muito atrevida desligando o telefone e respondido com grosseria, e responde que tinha respondido a altura das perguntas que tinha feito, e que não sabia que o papel da Ana era me vigiar, pensava que era para melhorar o serviço, só que a chefe defendeu a menina dizendo que era qualificada para o serviço. Olhei para ela e disse se não estava mais servindo para o serviço que me devolvessem, ela covardemente me deu as costas dizendo que iria continuar fazendo seu serviço, em reclamar de tudo que ela não gostasse, sempre que for preciso.*

*Depois de todos esses episódios, Maria disse: entreguei as chaves e fui embora. No outro dia fui falar com a chefe e disse que já tinha dado minha contribuição e estava precisando conhecer outras coisas. ‘Joana’ disse que era ela é que merecia*

*desculpas e que no outro dia podia pegar minha transferência. Só que antes de sair eu disse que quem merecia desculpas era eu, pois os insultos tinham sido comigo, pois elas me atropelaram e não deixaram fazer o meu trabalho.*

Um dia, voltando de um curso, Maria deu carona a uma amiga, que disse *você esta muito nervosa e mudada. Cuidado! Não fique assim... saiba lidar com as dificuldades, procure pensar em você, então respondi que o que estava acontecendo era a falta do trabalho que dediquei tantos anos de minha vida e agora estava perdida, me sentindo inútil pois não conhecia o trabalho, me sentindo mais uma no meio da multidão. Só que hoje estou bem e aliviada e aprendendo outro serviço com mais responsabilidade. Minha amiga neste momento foi muito importante para mim na orientação valiosa, esta que me recuperou o animo e hoje me sinto vitoriosa em conseguir continuar pensando que momentos difíceis sempre acontecem e nós devemos estar fortalecidos para vencer as intrigas e torturas que as pessoas de má índole tentam implantar no meio de pessoas simples e humildes que trabalham.*

Maria finalizou o relato da seguinte forma: *assim foi a minha triste história na administração da 'Joana', na verdade foi um massacre. Acredito que, assim como muitos dos meus colegas que já saíram, estes também sofreram as humilhações, fui assediada moralmente por atitudes e palavras agressivas. Quando saí, fiquei vários dias sem saber exatamente o que fazer, desorientada, meio perturbada, com atitudes de quem estava perdida, acho até que mudei com minhas filhas, fiquei revoltada com a covardia que passei.*

No relato supracitado, percebemos o ato humilhante e constrangedor, de forma reiterada, elementos caracterizadores do assédio moral. Encontramos também, como causas do fenômeno, deficiências no comportamento dos líderes (lideranças autocráticas e abusivas); competição interna, conflito de papéis, baixa qualidade do ambiente de trabalho com relação ao clima organizacional, baixos padrões morais, piadas e humilhações; ambiente sem regras claras, onde ofensas e falta de cordialidade parecem ser permitidas, problemas de comunicação e falta de procedimentos corretos e delimitados para a resolução dos problemas.

Nesse caso, um aspecto interessante a ser ressaltado é que tanto acontece o assédio moral vertical descendente quanto o horizontal, ou seja, tanto os o chefe quanto os trabalhadores de mesmo nível hierárquico possuem a conduta abusiva. Alguns autores classificam esse tipo de assédio em “assédio moral misto”, ou seja, presença de

assédio vertical e horizontal, contudo, esse termo não foi explorado neste estudo em virtude de o termo 'misto' não deixar claro, quanto ao assédio vertical, se ele é vertical ascendente ou descendente, deixando uma lacuna na compreensão do fenômeno.

Quanto à classificação própria, o relato não possui elementos necessários para afirmar com veemência que houve intenção dos assediadores e danos à saúde da vítima. Todavia, encontramos traços de intencionalidade e de danos à saúde, necessitando de maiores informações para essa classificação. Percebemos ainda que as assediadoras queriam realmente eliminar a servidora daquele ambiente, não ficando claro se elas também objetivavam os danos à saúde da vítima. Vale ressaltar que é explícito, nesse caso, o sentimento de humilhação e o sofrimento da vítima e, reiterando o exposto anteriormente, se essa vítima não provar que houve intencionalidade e danos a sua saúde, isso descaracterizará o dano por ela sofrido? Entendemos que não, visto que a intencionalidade e os danos a saúde são elementos classificadores e não classificadores.

Como consequências do atinente assédio, encontramos: sentimento de inutilidade e de incapacidade de execução das atribuições, desmotivação para o trabalho, tristeza, crises de choro, raiva, irritabilidade, nervosismo/agitação, entre outros.

Como forma de combate, foi adotada a separação física entre a vítima e os assediadores, atitude que findou o fenômeno.

## **5.2 Segundo Relato**

O segundo relato é de outra servidora, que chamaremos de Carla, que trabalhou em um setor que também sofreu agressões constantes da sua chefe imediata, que nos referiremos de Celina. Vale ressaltar que no atinente setor, em pouquíssimo tempo, vários servidores assumiram a mesma função de Carla, todavia eles solicitavam a saída desse local em virtude do mesmo motivo: agressões e constrangimentos constantes.

Carla iniciou o relato dizendo que era muito difícil para ela ter que lembrar tudo que ela havia passado naquele local, visto que, depois que conseguiu sair, ela faz um esforço enorme para esquecer todas as humilhações sofridas. Em toda a entrevista, Carla explanou que não aguentava a forma com a qual era tratada pela sua chefe: sempre aos gritos, com muita grosseria, incitando nela o sentimento de humilhação.

Então, ela descreveu um fato que ocorreu no período de defesa de trabalhos dos alunos: *Ela queria que eu participasse da defesa dos alunos, tarefa esta feita pelo orientador do aluno. Como, por muitas vezes, o professor não podia acompanhar e o presidente da banca não queria essa tarefa, ela me obrigava a ficar nas defesas, levando água e organizando as declarações de defesa da banca. Por várias vezes, ela [Celina] chegava, esmurrando a janela, com muita raiva, perguntando ‘o que você está fazendo aí e não está assistindo a defesa?’ e eu respondia inutilmente ‘minha tarefa não é essa!’, mas ela começava a gritar comigo e eu acabava indo, pra acabar com aquela humilhação!*

Carla relatava várias situações que Celina a obrigava a fazer tarefas que não eram de sua atribuição, sempre de forma autoritária e desrespeitosa. Carla, para não se sentir tão humilhada com os gritos da chefe, fazia o que ela demandava. Nessa perspectiva, a servidora se sentia cada vez mais desmotivada para a execução de suas tarefas.

*‘Celina’ mandava e-mails no meu nome, quando não era uma pessoa que ela gostasse e ainda ficava vigiando o tempo inteiro, eletronicamente, para saber se eu estava no local... eu me sentia muito mal com isso!* Ela falou ainda que não recebia orientação de nada, tinha que descobrir tudo sozinha e *quando as outras pessoas não faziam certo, ela vinha me cobrar isso, como se a responsabilidade fosse minha.*

Outra situação constrangedora explicitada por Carla foi que *sempre havia confusão no final do semestre. Obrigação dos professores era lançar as notas dos alunos, pois a senha é dos professores e tinha um prazo específico pra isso. Depois de uma reunião, ela chegou gritando, como sempre ela me tratava, dizendo perguntando o porquê do prazo de lançar notas tinha encerrado e alguns professores não tinham feito o lançamento. Eu expliquei que a competência de lançamento era do professor. Ela, muito enfurecida, gritando, disse que eu tinha que mandar um e-mail avisando a todos. Ela trata as pessoas de forma rude!*

Então, após um ano exposta a essas situações, a servidora começou a apresentar algumas consequências daquele tratamento: tinha choro fácil, não conseguia mais falar o que estava acontecendo com ela nem se concentrar nas atividades, tinha medo de Celina aparecer e começar a tratá-la mal novamente e estava desmotivada e triste no seu ambiente de trabalho, *era muito difícil ter que acordar todo dia e ir para aquele local ser humilhada novamente!*

Carla falou que tentava, no mínimo, ser cordial com Celina a fim de que o convívio fosse menos constrangedor. Contudo, por mais que se esforçasse, ela disse que *não existia cordialidade para desejar um final de semana, pois, se não era aos gritos, o relacionamento era muito seco*. Celina sempre, ao solicitar alguma tarefa, segundo Carla, era de forma bem autoritária “faça isso, agora!” ou “Envie imediatamente”, “ligue agora!”. Celina sempre utilizava imperativos para delegar as tarefas.

Carla disse que o tratamento hostil não era só com ela *os alunos também sofriam. Ela sempre fazia de tudo para atrapalhar os alunos, prejudicá-los. Uma aluna pediu explicação sobre os procedimentos acadêmicos, eu expliquei e ela disse que teria, no tempo de matrículas, um evento acadêmico em que ela ia fazer contato com os profissionais da área dela e que seria muito importante para a pesquisa do trabalho de conclusão de curso. Eu disse que o aluno faria a matrícula no sistema, mas não sabia se precisava de algum documento específico. A aluna iria deixar uma procuração para uma amiga por precaução. Ela [Celina], quando soube do caso da aluna, exigiu um documento com as disciplinas que tinha que cursar com o comprovante de matrícula. Eu expliquei novamente o caso da aluna e ela disse que não tava nem aí. Para infernizar a vida dos alunos, ela pedia pra que eu mandasse e-mail a todos dizendo que nem com procuração ela aceitaria o documento, tudo em para atrapalhar a aluna. Tinha alunos que ela fazia a matrícula por eles no sistema, sem autorização deles! Aí os alunos apareciam desesperados, assustados, pois não podiam fazer suas matrículas, pois já estavam feitas de uma forma que eles não queriam!* Em outro caso, de outro aluno, quando Carla foi explicar, Celina falou *Isso não me interessa, é problema dele!*

Carla, então, já esgotada com tantos problemas, procurou a Superintendência de Recursos Humanos (SRH) com uma amiga. Ela, ao tentar explicar o que estava acontecendo, começou a chorar copiosamente. A amiga, então, descreveu os acontecimentos, pois Carla não conseguia falar. Temendo consequências piores na saúde da servidora, o SRH iniciou o processo de transferência de setor da servidora.

Nesse relato, não fica claro a intenção do assediador, mas já é explícito que a servidora assediada estava demonstrando algumas características iniciais concernentes à exposição do ambiente hostil. A entrevista terminou, pois a servidora reiterou a nocividade da lembrança dos fatos e não conseguia mais descrevê-los.

É de notar que as causas do assédio, nesse caso, deficiência no comportamento do líder (liderança abusiva), falta de qualidade dos relacionamentos inter-pessoais,

problemas de comunicação, falta de recursos para a realização da tarefa e de procedimentos delimitados para a resolução dos problemas. Foi relatado, pois, um assédio moral vertical descendente, onde o assediador é o superior hierárquico e a vítima é um subordinado.

### **5.3 Análise e Discussão do Método Delphi**

Faremos uma análise sobre a pesquisa com os servidores técnico-administrativos da UFC, esta que se segue em duas vertentes: os resultados contidos nas 09 tabelas feitas a partir das respostas dadas pelos servidores no que tange a caracterização do assédio moral na segunda sessão (Apêndice D); e, por último, do conceito dado pelos servidores no tocante ao assédio moral. Para facilitar a leitura e compreensão das análises, estas tabelas foram inseridas nesta seção.

Realçamos que a soma das respostas em cada tabela não totaliza 40, quantidade de servidores indagados, em virtude de que eles podiam ter mais de uma resposta.

#### **5.3.1 Causas do Assédio Moral**

A partir da Tabela 02, auferimos que as causas do assédio moral mais citadas pelos participantes da pesquisa são *Abuso de poder* e *Autoritarismo*, ambas com 35% de servidores (14 dentre 40) e *Falta de conhecimento e informações sobre o assédio moral*, com 25% de respostas (10 dentre 40), este reiterando a necessidade de uma ampliação da disseminação de informações acerca do assédio no âmbito institucional.

Há uma grande diversidade de respostas e a maioria está condizente com o arcabouço teórico. Notamos ainda que foram citadas causas intrínsecas a organização (*falta de fiscalização da instituição*), ao assediador (*abuso de poder, sentimento de superioridade*), ao assediado (*insegurança do assediado, baixa auto-estima da vítima*) e ao relacionamento entre eles (*falta de comunicação entre os trabalhadores*). Tais características da vítima configuram certa fragilidade da vítima. Na realidade, os trabalhadores-alvo do assédio são geralmente os dedicados ao trabalho, que não se curvam ao autoritarismo. A baixa auto-estima e a insegurança é geralmente, uma consequência do assédio e não uma causa. O assediado busca, muitas vezes, “roubar”

uma característica que ele não possui, por isso procura atacar pessoas competentes, dedicadas, honestas, dentre outras características.

**Tabela 2: Causas do Assédio Moral**

<b>Nº</b>	<b>Causas</b>	<b>Nº de Respostas</b>
1	Abuso de poder	14
2	Autoritarismo	14
3	Não saber lidar com o poder atribuído	1
4	Personalidade do agressor	4
5	Prazer na Humilhação	3
6	Despreparo, falta de treinamento dos chefes	8
7	Sentimento de superioridade	6
8	Arrogância	3
9	Falta de comunicação entre os trabalhadores	2
10	Medo de denuncia do assediado	1
11	Medo de perder o emprego	1
12	Falta de respeito	4
13	Insegurança do assediador	2
14	Insegurança do assediado	1
15	Baixa auto-estima da vítima	2
16	Problemas de relacionamento	2
17	Falta de conhecimento e informações sobre o assédio moral	10
18	Falta de conhecimento dos direitos e deveres de cada trabalhador	1
19	Falta de punição do agressor	7
20	Nervosismo	2
21	Problemas na cultura organizacional	4
22	Pressão e sobrecarga de trabalho	2
23	Frustrações ocorridas anteriormente	1
24	Prepotência	1
25	Falta de Fiscalização da instituição	1
26	Desvio de função	1
27	Mal desempenho funcional	1
28	Inveja	1
29	Aceitação da Instituição em relação a situação de assédio	1
30	Falta de interesse dos gestores na gestão de pessoas	1
31	Fato de estimula o início das agressões	-
32	Falta de empatia	1
33	Permissividade	1

No item citado *despreparo, falta de treinamento dos chefes* acrescentamos que esse falta de treinamento não ocorre somente com os chefes, visto que eles não são os únicos que podem ser os agressores no assédio. A preparação e o treinamento deve ser direcionada a todos os funcionários.

Destacamos que, na maioria das tabelas, existem itens que não possuem quantificação para o número de respostas. Isto se deve ao fato de que, na primeira para a segunda sessão, houveram alterações nas respostas dos investigados. Embora a análise seja feita com base na segunda sessão, como preconiza o método, esses itens foram deixados por questões didáticas.

### 5.3.2 Características dos Sujeitos Ativo (assediador) e Passivo (assediado) do Assédio Moral

Conforme Tabela 03, mais da metade dos servidores (22 respostas, correspondentes a 55% do total) entendem que *qualquer pessoa* pode ser o agressor no assédio moral. É de notar que em 25% dos participantes relataram que na maioria dos casos de assédio, o agressor é o superior hierárquico.

Vemos ainda que 17,5% (7 dentre 40) dos pesquisados ainda entendem que somente o superior hierárquico pode ser o agressor no assédio.

**Tabela 3 : Quem pode ser o Agressor no assédio moral**

Nº	Agressor	Nº de Respostas
1	Somente o Superior hierárquico	7
2	Na grande maioria o superior hierárquico	10
3	O chefe e pode ser também a pessoa de mesmo nível hierárquico	5
4	qualquer pessoa	22

Observando a Tabela 04, com relação às peculiares do assediador, encontramos que a característica *Autoritário* é predominante entre as respostas (60% do total). Vemos também uma dispersão de respostas quanto aos outros elementos.

**Tabela 4: Características do Assediador**

Nº	Características	Nº de Respostas
1	Desrespeitador	5
2	Inseguro	2
3	Autoritário	24
4	Não sabe lidar com o poder a ele atribuído	5
5	Egoísta	4
6	Agressivo	4
7	Despreparado para o cargo	4
8	Sarcástico	3
9	Prepotente	4
10	Manipulador	4
11	Inteligente	4
12	Pessoas sem caráter	4
13	Arrogante	3
14	Não propicia diálogos	1
15	Não vislumbra as características	-
16	Inveja	1
17	Opressor	-
18	Personalidade forte	2
19	Hábil	1
20	Intolerante	1

Segundo a Tabela 05, no tocante às características do assediado, os servidores demonstraram que *peçoas inseguras e medrosas* (50% dos participantes) e *peçoas frágeis e fracas* (25% dos participantes) são características predominantes nas respostas dos participantes.

Como já exposto no referencial teórico, as vítimas são geralmente pessoas dedicadas, possuidoras de qualidades profissionais e morais, saudáveis, escrupulosas, honestas, não se curvam ao autoritarismo nem se deixam subjugar, as que se destacam. São pessoas competentes que, progressivamente, perdem a resistência física e psicológica para suportar humilhações. Os servidores demonstram que o fato de ser um alvo do assédio é sinal de fraqueza e insegurança, contudo, a literatura mostra exatamente o contrário. Enfatizamos que essas características são encontradas na maioria dos casos, também podendo ser vítimas de assédio pessoas frágeis, fracas, inseguras e medrosas, ou seja, qualquer pessoa pode sofrer essa humilhação reiterada.

Encontramos 15% das respostas (06 dentre 40) que destacaram *ser subordinado do agressor*. Essa é uma característica que só abrange o assédio moral vertical

descendente. Apenas 12,5% dos servidores (05 dentre 40) vislumbraram que qualquer pessoa pode ser a vítima no assédio.

**Tabela 5: Características da vítima**

Nº	Características	Nº de Respostas
1	Pessoas muito eficientes e pessoas pouco eficientes (extremos)	3
2	Pessoas frágeis e fracas	10
3	Pessoas inseguras e medrosas	20
4	Pessoas com medo de perder o emprego ou alterar o clima organizacional	1
5	Pessoas submissas	3
6	Pessoas eficientes ao extremo	-
7	Ser subordinado do agressor	6
8	Pessoas que estão sempre sob pressão	3
9	Pessoas tímidas	1
10	Qualquer pessoa	5
11	Não vislumbra as características	-
12	Não respondeu	-

### 5.3.3 Consequências do Assédio Moral

Encontramos diversas consequências do assédio moral relatadas pelos servidores e, dentre elas, conforme a Tabela 06. Localizamos que foram mais relatados, no tocante às decorrências para o indivíduo, *problemas psíquico-emocionais*, com 47,5% das respostas (19 dentre 40), *desmotivação para o trabalho*, com 32,5% das respostas (13 dentre 40) e *depressão*, com 25% dos servidores (10 dentre 40); e, quanto às consequências para a organização, *baixa produtividade*, com 35% das respostas (14 dentre 40).

Com exceção de *ofensa à vida pessoal da vítima*, item 35, que faz parte do ato e não da implicação, todas as características citadas podem ser consequências do assédio moral. Consequências também trazidas à baila conforme a teoria foram: *ansiedade na vítima*, com 20% (8 dentre 40); *problemas de relacionamentos pessoais*, com 17,5% (7 dentre 40); e *medo*; *choro*, *tristeza*; *atrito nas relações laborais*, ambos com 15% (6 dentre 40).

**Tabela 6 - Consequências do Assédio Moral**

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

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

Os servidores foram indagados sobre a obrigatoriedade da intenção do assediador e dos danos à saúde da vítima para a caracterização do assédio moral. Segundo a Tabela 07, a grande maioria dos servidores, 85% dos participantes (34 dentre

40), afirmaram que não são obrigatórios, reiterando o exposto neste estudo. Apesar de considerarem não obrigatórios, os funcionários entendem que esses aspectos são importantes e que devem ser investigados.

Ainda sobre a Tabela 07, analisando os itens 5 e 6, apreendemos que 15% (6 dentre 40) dos participantes afirmam que a intenção do assediador é obrigatória na caracterização do assédio e 7,5% (3 dentre 40) asseveram que os danos à saúde da vítima são essenciais.

**Tabela 7 - Obrigatoriedade da intenção do assediador e dos danos à saúde da vítima**

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

### 5.3.5 Tempo de Duração e Frequência do Assédio Moral

Como explicitado nas Tabelas 08 e 09, os servidores têm a noção que o fenômeno é reiterado, contudo não sabe exatamente a medida dessa repetição. É uma imprecisão compartilhada com os estudiosos, pois existem poucos estudos norteadores desses elementos. Contudo, existe o estudo de Leymann (1996), que constata que a duração média dos ataques é de 6(seis) meses. Todavia, podem ocorrer ataques tão intensos que não seja necessário esse tempo para acontecer o assédio. Quanto à frequência, o referido autor afirma que as agressões do assédio ocorrem em média uma vez por semana.

Existem quatro e três itens, respectivamente, que não possuem valor, pois foram retiradas na segunda sessão, inclusive o item *não respondeu*, pois o participante, contato com as outras respostas, manifestou a sua opinião acerca do tempo de duração.

Percebemos também algumas dificuldades na diferenciação do conceito de *tempo de duração* e *frequência*, pelos participantes da pesquisa.

**Tabela 8 - Tempo de duração do assédio moral**

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

Na Tabela 08, vislumbramos que 52,5% dos servidores (21 dentre 40) asseveraram que *não sabem qual duração, mas sabem que há a repetição*, no tocante ao tempo de duração do assédio moral. Mediante esta tabela, 12,5% (5 dentre 40) dos servidores afirmam que uma agressão já configura o assédio moral e 15% (6 dentre 40) citam que, dependendo da vítima, um agressão já pode configurar o assédio.

**Tabela 9 - Frequência do Assédio Moral**

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

Na Tabela 09, percebemos que 50% dos servidores (20 dentre 40) afirmaram que *não sabem qual frequência, mas sabem que há a repetição*. Ainda encontramos 17,5% (7 dentre 40) participantes que afirmam que uma agressão já configura o assédio moral. Como já exposto, a repetição é um elemento essencial na caracterização do fenômeno.

### 5.3.6 Prevenção e Combate ao Assédio Moral

De acordo com a Tabela 10, auferimos que a necessidade de informações acerca do assédio é uma das formas mais relatadas para a prevenção e o combate ao assédio, explicita nos itens *informação e apoio das instâncias superiores*, aludido por 32,5% dos servidores (13 dentre 40); e *campanhas contra assédio e difusão de informação*, mencionado por 67,5% servidores (27 dentre 40).

**Tabela 10 - Prevenção e Combate ao Assédio Moral**

Nº	Medidas	Nº de Respostas
1	haver uma mudança no comportamento dos agressores	3
2	programas de treinamento	5
3	Informação e apoio das Instâncias superiores	13
4	Denúncia por parte do assediado	4
5	Punição do assediador	3
6	Processos judiciais	6
7	Fiscalização da Instituição	-
8	Campanhas contra assédio e difusão de informação	27
9	Melhor seleção de gestores	2
10	Tratamento Psicológico	3
11	Construção de provas da agressão pelo assediado	4
12	Políticas de prevenção e combate pela organização	4
13	Ouvidoria	7
14	Procurar o sindicato	4
15	O assediado deve procurar ajuda das pessoas de confiança.	4
16	Diálogo entre o agressor a vítima	9
17	Exercer as atividades laborais com comprometimento	-
18	Respeito mútuo	3
19	Formação ética	1
20	Gestão das emoções	2
21	Solidariedade	1
22	Remoção do trabalhador do ambiente de trabalho hostil	3
23	Aproximação Fraternal	-
24	Tentar ser respeitado como pessoa e como profissional	-
25	Responder às agressões educadamente	-

Encontramos ainda que 22,5% dos servidores (9 dentre 40) citaram que o diálogo é um dos aspectos muito importantes para a prevenção e o combate do assédio. Também merecem destaque as respostas *diálogo entre o agressor a vítima*, com 22,5% (9 dentre 40) e *ouvidoria*, com 17,5% (7 dentre 40). A ouvidoria é um veículo de

comunicação de grande relevância nas instituições, sendo uma ponte essencial entre a vítima e a organização, no intuito de promover o combate ao assédio, contudo, precisa funcionar efetivamente no ambiente interno da instituição.

Acrescentamos que, na resposta *haver uma mudança no comportamento dos chefes*, como o assédio pode ser praticado pelo superior, pelo subordinado ou pelo colega de mesmo nível hierárquico, a mudança de comportamento não é só dos chefes, e sim e todos os trabalhadores que praticam o assédio.

Diversos itens relevantes foram abordados pelos servidores acerca da prevenção e combate do assédio moral. Todos eles são amparados literatura acadêmica.

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

No questionário foi feita a seguinte indagação: “Você já presenciou alguma caso de assédio moral? Quais os fatores que indicam que, nesse(s) caso(s), houve assédio moral?”. Dentre os participantes da pesquisa, 40% (14 dentre 40) afirmaram já ter presenciado algum caso de assédio moral. Somente um desses servidores citou que os atos constrangedores aconteceram reiteradamente. Os outros servidores mencionaram atos constrangedores, humilhantes, nos quais eles presenciaram, todavia não é possível saber se houve realmente o assédio, visto que não foi citada a repetição.

Ainda no questionário foi feita a solicitação: “então, construa um conceito, a partir de sua percepção, sobre assédio moral, citando aspectos relevantes para a sua constituição”. Os conceitos construídos estão na Tabela 11 abaixo.

Mediante esses conceitos, compreendemos claramente o ato abusivo, humilhante e constrangedor, mostrando que servidores possuem bom conhecimento no que tange a ocorrência do comportamento abusivo que ameaça a integridade física ou psíquica de uma pessoa, trazendo malefícios ao ambiente de trabalho e aos trabalhadores. Em 25% dos conceitos (10 dentre 40), vislumbramos que o abuso de poder e o autoritarismo são as causas do assédio, focando somente no assédio vertical descendente, o mais comum de ser encontrado. Também percebemos que não foi citado, em nenhuma parte dos conceitos, que para ser configurado o assédio deve haver a intenção do assediador.

**Tabela 11: Conceitos de Assédio Moral**

Nº	Conceitos
1	Para mim o assédio moral é uma maneira de coação, que pode ocorrer em qualquer tipo de hierarquia ou relação social. A prática do assédio moral pode fazer com que a vítima se sinta ofendida, menosprezada, rebaixada, inferiorizada, constrangida, ultrajada ou com sua auto-estima rebaixada por outra pessoa.
2	Assédio moral, acredito, que se constitua no ato de alguém que usa de prerrogativas de autoridade ou não expressar sobre outra pessoa presunções pretensiosas, preconceituosas e de humilhação que venham ferir a integridade de outra pessoa, principalmente no que se refere ao âmbito relações de trabalho.
3	É a forma de agressão sofrida no ambiente de trabalho por parte da autoridade hierarquicamente superior em relação ao subordinado, em função da condição daquele, por parte da hiposuficiência deste, podendo causar danos no âmbito da saúde e da moral do empregado.
4	Acredito que o assédio moral acontece quando há abuso de poder, coerção, ameaças e chacota.
5	Assedio moral é toda e qualquer forma de coagir, intimidar ou humilhar alguém, usando o poder que lhe foi atribuído, causando danos físicos e emocionais a vitima.
6	É a atitude de menosprezar ou agir com autoritarismo no ambiente de trabalho, reiteradas vezes, causando constrangimento e indignação àquele que é vítima da agressão e aos colegas que presenciam o evento.
7	Assédio são situações que ocorrem no ambiente de trabalho que causam constrangimento, mal-estar, danos à saúde mental e física.
8	Quando alguém está sendo sub-estimado, sub-avaliado e sub-julgado em seus aspectos profissionais e também como pessoa, partindo de superiores hierárquicos para inferiores em uma empresa ou instituição. E isto não é saudável para nenhuma das partes: agredido, agressor e empresa. Todos perdem com isso.
9	É uma pressão psicológica por parte do superior do empregado que passa a colocar defeito nas suas rotinas e impor que ele faça o melhor, não sendo nunca atingido esse alvo, ele passa a repetidamente desmoralizá-lo e a rebaixá-lo perante o grupo.
10	O A.M. A causa dor, tristeza e sofrimento. a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias
11	Rebaixamento moral e da dignidade pessoal do agredido. Falta de diálogo, centralismo das ações, ofensas morais e físicas, gestos e desrespeito à honra do agredido.
12	É alguma atitude que alguém faz a você que te magoa.
13	Para mim, o assédio moral é quando uma pessoa transgride ou ofende a vida pessoal de outra pessoa.

Continua

Nº	Conceitos
14	Assédio moral é um comportamento que constrange, oprime, humilha e destrói a dignidade do servidor.
15	Assédio moral é o abuso do poder econômico, social e / ou institucional associado à certeza da impunidade, realizado por pessoa prepotente e opressora que se sente com poder sobre o outro, normalmente uma pessoa submissa e medrosa.
16	Acho que é uma agressão que deixa a pessoa com muita vergonha e pode deixá-la doente.
17	Acho que são várias agressões absurdas que impossibilitam a pessoa de trabalhar naquele local, causando um clima horrível no ambiente de trabalho.
18	Comportamento horrível que dificulta o ambiente de trabalho e deixa o agredido humilhado, sem vontade de trabalhar, diminuindo a produtividade do setor.
19	Forma de agressão que traz várias conseqüências para o indivíduo e para a organização, sendo essencial o seu combate e sua prevenção.
20	É um sofrimento encontrado no trabalho feita por um superior hierárquico, em virtude do abuso de poder dele, causando danos á moral do agredido.
21	É alguma coisa dita ou feita que alguém faz a você que te magoa profundamente, tirando sua vontade de trabalhar.
22	O assédio moral existe quando uma pessoa agride outra, por várias vezes, talvez até anos em seu local de trabalho.
23	Ataque a dignidade da pessoa por falta de condições de bom relacionamento no ambiente de trabalho, atacando a moral do indivíduo.
24	O assédio moral é uma atitude muito nociva e deve ser combatido. Esse ato pode prejudicar e causar danos psicológicos sérios as pessoas e os agressores devem ser punidos.
25	Modo de ferir a integridade das pessoas causando sérias conseqüências não só para o assediado, mas para a sociedade também que terá que arcar, muitas vezes, com o tratamento dessa pessoa.
26	Assédio moral se configura quando uma pessoa, autoritária e arrogante, abusa de seu poder e constrange uma pessoa, trazendo muitas conseqüências para ela.
27	São as ações constantes de atuar com autoritarismo no ambiente de trabalho, trazendo tristeza e humilhação ao agredido e, muitas vezes, às pessoas que tiveram que ver todas essas agressões, afetando não só a integridade do assediado quanto a organização e, por que não, a sociedade.
28	É a forma encontrada pelo superior hierárquico de fazer com seu subordinado continue subordinado, tanto no trabalho quanto psicologicamente. Esse superior realiza atos que ferem a outra pessoa, várias e várias vezes, causando até suicídio.
29	Assédio moral é mais de um ato autoritário e agressivo de se lidar com as pessoas, aspecto esse que é reflexo da competitividade e da falta de noção das pessoas.
30	Assédio moral é uma atitude que um trabalhador causa constrangimento e mágoa a outrem, gerando um ambiente de trabalho doentio e impossível de se sentir motivado. Acho que o mais importante é que tem que acontecer várias vezes, mas provar é o mais difícil.

## Continuação

Nº	Conceitos
31	O assédio moral acontece a partir de gestos, palavras, qualquer coisa que deixe a pessoa constrangida e afete a sua integridade física, psíquica e moral. O assediador pode não ter noção do mal que está fazendo e a vítima pode saber se defender com mais eficiência, mas mesmo assim o constrangimento que ela passa já demonstra o assédio moral.
32	Assédio moral são atitudes constrangedoras que afetam o equilíbrio do ambiente de trabalho.
33	Forma de humilhar e constranger as pessoas, principalmente os subordinados, culminando em abandono de emprego ou em mudança de setor.
34	Atos que atacam pessoas de forma a elas terem conseqüências negativas, destruindo o ambiente de trabalho e até mesmo as relações pessoais.
35	Ataque a integridade de uma pessoa no ambiente de trabalho, podendo advir tanto do chefe quanto de um colega de mesmo nível, mas nas duas formas é nocivo ao indivíduo.
36	Assédio moral é uma conduta agressiva, que acontece várias vezes, que atinge o trabalhador de forma profunda, deixando-o constrangido, e podendo trazer sérios problemas a sua saúde.
37	Muitas vezes ainda me pego pensando as causas que levam a uma pessoa de sã consciência a agir assim. Sei que muitas causas poderiam ser citadas desde uma banal como a inveja de certas qualidades que são nata do ser humano, como o carisma, a liderança a responsabilidade, a personalidade e etc. As frustrações no sentido de não ser proativa, ou não ter habilidades para conduzir determinadas situações. Mas ao mesmo tempo me pergunto, há um fator que acredito ser de fundamental relevância e que pode levar a uma pessoa a agir assim, é a coisa que mais entristece um ser humano, a pobreza de espírito, isso sim, é assustador para muita gente, porque possuem muito, muito mesmo a parte material, mas a espiritual é muito pobre então o brilho natural que o outro ser emana de verdade, e é verdadeiramente autentico pode despertar muito desconforto em outros. Só sei que para a vitima é muito desagradável, assustador e devastador para quem vive esse fato, mas superá-lo é gratificante e reconfortante.
38	Assédio moral é toda forma de opressão– implícita ou explícita – que seja capaz de trazer repercussão de ordem psicológica, laboral, social ou física em alguém, tendo esse contexto sido causado por outrem, que impõe ao agredido situações de desconforto intenso.
39	Assédio Moral se constitui quando uma pessoa, em situação de vantagem, trata com desrespeito, humilha ou persegue outra pessoa (subordinado ou colega de trabalho) em seu local de trabalho.
40	É o comportamento nocivo para as partes e principalmente para a organização, onde o excesso de autoridade desequilibra a relação harmônica e produtiva.

Ainda conforme Tabela 11, 17,5% dos servidores (7 dentre 40) mencionaram a repetição dos atos. Vale ressaltar ainda que a grande maioria, além de explicitar a nocividade dos atos, ainda exemplificou algumas conseqüências do fenômeno.

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

*Assédio moral no ambiente de trabalho é uma violência cometida por qualquer pessoa, principalmente o superior hierárquico, que causa constrangimento e humilhação a uma pessoa, geralmente insegura e medrosa, de forma reiterada e prolongada, cujas principais causas são o abuso de poder, o autoritarismo, falta de conhecimento e informações sobre o assédio moral; as consequências são, principalmente, desmotivação para o trabalho, baixa produtividade, depressão e problemas psíquico-emocionais; pode ser combatido e prevenido, principalmente, com campanhas contra o assédio e difusão de informação no âmbito da instituição. Ressalta-se também que a intenção do assediador e os danos à saúde da vítima não são obrigatórios na caracterização do fenômeno.*

Apreendemos, que os servidores possuem conhecimento sólido acerca do conceito de assédio moral, entendem a realização e a repetição do ato abusivo, as características do agressor e quem pode ser esse agressor, as causas, consequências e formas de prevenção e combate, bem como a necessidade da intenção do assediador e os danos à saúde da vítima para a caracterização do fenômeno. No entanto, com relação às características da vítima, existem falhas na percepção dos servidores.

## CONCLUSÕES

---

O assédio moral é fenômeno caracterizado por atitudes constrangedoras, hostis, continuamente empreendidas, que tem o objetivo de agredir a dignidade psíquica do indivíduo, degradando do ambiente de trabalho. Este estudo se propôs a descrever, de forma sintética, a qualidade de vida no trabalho (QVT), discutir o assédio moral nas organizações, explicitar alguns relatos de servidores da Universidade Federal do Ceará acerca de assédios sofridos e apresentar a concepção dos servidores técnico-administrativos da UFC quanto ao conceito de assédio moral.

A partir de uma comparação da fundamentação teórica e da pesquisa qualitativa analisada com o método Delphi, foi construído um conceito fundamentado na convergência das respostas dos servidores e concluímos que os servidores da UFC possuem um consistente conhecimento sobre o assédio moral, entendendo o essencial do assédio moral, ou seja, a realização e a reiteração do ato abusivo e constrangedor; possuem também boa percepção no que tange as causas, consequências, prevenção e combate ao assédio; todavia apresentam ainda algumas falhas na percepção no tocante às características da vítima. Percebemos também certa dificuldade na diferenciação dos significados de tempo de duração e frequência.

A intencionalidade do agressor e a necessidade de danos à saúde da vítima, aspectos que, para alguns autores, são essenciais para a caracterização do assédio moral, são amplamente discutidos e vistos de formas distintas pelos estudiosos. Ao nosso sentir, esses dois aspectos são importantes para avaliar a extensão do fenômeno, todavia, não são necessários para a sua caracterização. Acreditamos que esses dois aspectos podem ser analisados como uma classificação e não como elemento constitutivo do assédio. Nesse diapasão, foi proposta uma classificação própria que considera cada um desses fatores peculiarmente. Então, essa categorização sistematiza a opinião dos estudiosos, visto que antes somente traziam uma classificação que considerava os agentes do assédio e suas posições na organização. A questão basilar é a conduta, o constrangimento e a humilhação causada à vítima, sem que, para isso, essencialmente exista o dano psíquico ou a intencionalidade.

É indubitável que a prevenção à prática assédio moral é de extrema importância e tem gerado bons resultados uma vez que possibilita uma melhora no ambiente de trabalho. Quanto à prevenção e o combate ao assédio moral, para minimizar ou, quiçá, eliminar o problema do entendimento do seu conceito no âmbito da UFC, propomos as formas de prevenção e combate sugeridas por eles: campanhas contra o assédio e difusão de informação, visto que, um dos pontos capitais para a prevenção e o combate ao fenômeno é o conhecimento sobre ele. No âmbito da UFC, sugerimos eventos e a confecção de cartilhas que explicitem as características e as formas de proteção, com linguagem clara e precisa; programas de treinamento, promovidos pela própria instituição; um canal de comunicação de mais fácil acesso e mais efetivo, por exemplo, uma página eletrônica, que poderia ser no site da Superintendência de Recursos Humanos, para denúncias e informações, entre outros.

Apreendemos que a percepção do servidor acerca do assédio moral é mais holística e completa quando os participantes da pesquisa foram de toda a Universidade, em comparação com a amostra ser apenas de uma unidade acadêmica.

Ressaltamos que o objetivo geral e os objetivos específicos foram atingidos, pois, conseguimos, a partir do estudo com os servidores técnico-administrativos da UFC, utilizando o método Delphi, a percepção do servidor público em relação ao conceito de assédio moral; descrever o assédio moral; determinar os fatores que levam a percepção do assédio; propor uma classificação de assédio moral que leva em consideração a intenção do assediador e os danos à vítima; organizar um conceito de assédio moral a partir da percepção dos servidores; e, por último, propor melhorias no ambiente de trabalho, com ênfase no assédio moral.

Esta pesquisa ratifica a conjectura inicial de que o assédio moral é danoso à condição salutar dos trabalhadores e, por isso, precisa ser combatida e prevenida com eficiência. Urge a necessidade de se difundir mais informações sobre o assédio moral, especialmente nas organizações, já que se mostra como um campo fértil para este tipo de violência. As pesquisas e a legislação referentes ao assédio moral ainda são embrionárias. Tornam-se, pois, imprescindíveis mais estudos empíricos para apreendermos este fenômeno.

## REFERÊNCIAS

---

- AGUIAR, André Luiz Souza. **Assédio moral: o direito à indenização pelos maus-tratos sofridos no ambiente do trabalho**. São Paulo: LTr, 2008.
- ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio Moral na Relação de Emprego**. Curitiba: Juruá, 2005.
- ALEXANDRE, João. Welliandre. C . **Uma Investigação das Práticas da Gestão da Qualidade Total no Setor Manufatureiro do Estado do Ceará**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 1999.
- AMARAL, Deborah. **Assédio moral no Ambiente de Trabalho**, 2006. Disponível em: <http://www.direitonet.com.br/textos/x/15/70/1570/> Acesso em: 19.ago.2010.
- ARAÚJO, Adriana Reis. **O Assédio Moral Organizacional**. Dissertação de Mestrado em direitos das Relações Sociais Perante a Pontifícia Universidade Católica – PUC SP, 2006.
- BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Uma Jornada de Humilhações**. Dissertação de Mestrado e Psicologia social, PUC, São Paulo, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Violência, saúde, trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDVC ed. da PUC – São Paulo, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Breve histórico**, 2002. Disponível em: [www.assediomoral.org](http://www.assediomoral.org). Acesso em 10.jun.2010.
- BARROS, Alice Monteiro de. **O assédio sexual no Direito Comparado**, Revista Ltr. Ano 62, nº11.p. 1465-1476, nov. 2004.
- BATALHA, Lílian Ramos. **Assédio moral em face do servidor público**. Disponível em: <http://www.direitonet.com.br/textos/x/16/95/1695/> Acesso em: 20.ago.2010.
- BOM SUCESSO, E. P. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Trabalho e qualidade de vida**. 1.ed. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.
- BRADASCHIA, Carisa Almeida. **Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção**. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. EAESP - Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2007.

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional em uma instituição universitária**. Revista de Administração, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, julho/setembro 1993.

CARVALHO, N. G. **Assédio Moral na Relação de Trabalho**. Editora Rideel. 1ª Edição, São Paulo, 2009.

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

DALLEGRAVE NETO, J. A. . **Assédio e Contrato de Trabalho**. Revista da Academia Nacional de Direito do Trabalho, São Paulo, p. 63 - 72, 2004.

DAMASCENO, Thalita N. F. **A Percepção do Servidor Público Técnico-Administrativo em Relação ao Conceito de Assédio Moral a Partir da Metodologia de Delfhi: Um Estudo de Caso do Centro de Ciências da Universidade Federal do Ceará**. Monografia (curso de Especialização em Gestão Universitária). Universidade Federal do Ceará, 2011.

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

ESTEFANO, E. V. V. **Satisfação dos recursos humanos no trabalho: um estudo de caso na biblioteca central da Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.

FALKEMBACH, Mônica Chiapetti. **Assédio Moral: diagnosticando as conseqüências**, 2007. Acesso em agosto de 2011

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

FERREIRA, Hádassa Dolores Bonilha. **Assédio moral nas relações de trabalho**. Campinas: Russell Editora, 2004.

FERREIRA, João Batista. **Trabalho, sofrimento e patologias sociais**. Estudo com trabalhadores bancários e anistiados políticos de uma empresa pública. Dissertação de mestrado em psicologia, UNB. Brasília (DF): 2007.

FERREIRA, M.C. **Sentido do Trabalho e Qualidade de Vida nas Organizações**. Em Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Org.), Anais do II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. [CD]. Brasília: Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2006.

FILHO, A. **Assédio Moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral no trabalho e o papel da área de gestão de pessoas**. Dissertação (mestrado em administração de empresas). Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

FONSECA, Rodrigo Dias da. **Assédio moral: breves notas**, 2006. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9512>>. Acesso em: 19 ago. 2010.

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

FREITAS, M. E. **Quem paga a conta do assédio moral no trabalho?** RAE-eletrônica, São Paulo, janeiro-junho 2007.

GONÇALVES, R. C. **Assédio Moral no Ceará**: Naturalização dos Atos Injustos no Trabalho. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade de Fortaleza, 2006.

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

HADDAD, M. C. L. **Qualidade de vida dos profissionais de enfermagem**, 2000. Disponível em: [www.abpbrasil.org.br](http://www.abpbrasil.org.br). Acesso em agosto de 2011

HELOANI, J. R. M. **Assédio moral**- a dignidade violada. Aletheia, n.22, p. 101-108, jul./dez. 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão e Organização no Capitalismo Organizado**: História da Manipulação Psicológica no Mundo do Trabalho. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

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

\_\_\_\_\_. **Mal-Estar no Trabalho**: Redefinindo o Assédio Moral. São Paulo: Bertrand do Brasil, 2002b.

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

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

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

LOBREGAT, Marcus Vinícius. **Dano Moral nas Relações de Trabalho**. São Paulo. LTr, 2001, p.24.

MACIEL, R. H.; MEDEIROS, S. R., NEVES, L. S.; HORA, A.; BITU, F.G.; SOUZA, T. C. F. **Assédio Moral no Trabalho**: impactos sobre a saúde dos bancários e sua relação com gênero e raça. Relatório de Pesquisa, Sindicato dos Bancários de Pernambuco/CONTRAF, 2006.

MARTINS, W. **O Papel da Cultura Organizacional "Milícia de Bravos" na Ocorrência do Assédio Moral**: Um Estudo na Polícia Militar da Bahia. Dissertação (mestrado em administração de empresas). Universidade Federal da Bahia, 2006.

MINAYO, M.C.S., SOUZA, E.R. **'Violência e saúde como um campo interdisciplinar e de ação coletiva'**. História, Ciências, Saúde— Manguinhos, vol. IV, n. 3, 2000.

MIRABETE, J. F. **Manual de Direito Penal**. Parte Geral. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002

MOREIRA, M. M. S. **Qualidade de vida e envelhecimento**. 2000. [http://portalt.eses.i cict. fiocruz.br/pdf/FIOCRUZ/2000/moreiramsm/capa.p df](http://portalt.eses.i cict. fiocruz.br/pdf/FIOCRUZ/2000/moreiramsm/capa.pdf). Acesso em agosto de 2011.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: Saraiva 1996.

NASCIMENTO, Sônia A. C. Mascaro. **Assédio moral no ambiente do trabalho**. São Paulo: Revista LTr, N. 68, nº 08, ago. 2004.

\_\_\_\_\_. **O assédio moral no ambiente do trabalho**. 2008. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=5433>> . Acesso em julho de 2011.

OGATA, Alberto. **A qualidade de Vida no Trabalho e a Responsabilidade Social**. 2004. Disponível em: <http://www.abqv.org.br/artigos.php?id=57>. Acesso em julho de 2011.

OIT – Organización Internacional del Trabajo (1998). **Cuando el trabajo resulta peligroso**. Trabajo, Revista de la OIT, 26, sep./oct. Disponível em: <<http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/magazine/26/violence.htm>>. Acesso em: 19 ago. 2010.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Noções conceituais sobre o assédio moral na relação de emprego**. 2006.

PAULA, A. P. P. **Eros e narcisismo nas organizações**. RAE-eletrônica, vol. 2, n. 2, jul-dez 2004.

PELI, P.; TEIXEIRA, P. **Assédio Moral: uma Responsabilidade Corporativa**. São Paulo: Ícone, 2006.

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

SCHMIDT, D. R. C., DANTAS, R. A. S. **Qualidade de vida no trabalho de profissionais de enfermagem, atuantes em unidades do bloco cirúrgico, sob a ótica da satisfação**. 2006- Disponível em: [www.rbp@abpbrsil.org. br](http://www.rbp@abpbrsil.org.br). Acesso em agosto de 2011

SESSO, P. R. **Assédio moral no trabalho**. Monografia (especialização em Direito do trabalho). Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2005.

SILVA, Wilson Melo da. **O dano moral e sua reparação**. 3. ed. ver. ampl. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 2007.

SPINK, M. J. P. **Psicologia da saúde: a estruturação de um novo campo de saber**. In F. C. B. Campos (Ed.), *Psicologia e saúde: repensando práticas* (pp. 11-23). São Paulo: Hucitec, 1992.

WALLACE, J. E. **Organizational and professional commitment in professional and non professional organizations**. Administrative Science, Quarterly, vol. 40, n. 2, 1995.

WRIGHT, J.T.C. e GIOVINAZZO, R.A., **Delphi** – Uma Ferramenta de Apoio ao Planejamento Prospectivo. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.01,nº12, 2ºtrim./2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso** – planejamento e métodos. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIMMERMANN, Silvia Maria; RODRIGUES, Teresa Cristina Dunka; LIMA, Wilma Coral Mendes de. **Assédio moral**, 2004. Disponível em: <<http://www.tribunalpopular.hpg.ig.com.br/drt.html>>. Acesso em: agosto de 2011.

## APÊNDICE A

### Questionário

CARGO E/OU FUNÇÃO:

CAMPUS:

ESCOLARIDADE:

01. Na sua opinião, quais são as causas do assédio moral?
02. Quem você acha que pode ser o agressor no assédio moral? Como você descreve as características desse assediador? E quais as características da vítima?
03. Quais são as consequências do assédio moral?
04. Na sua concepção, a intenção do assediador e os danos à saúde da vítima são aspectos obrigatórios para a configuração do assédio? Você acredita que existe ou deve existir assédio sem algum desses fatores? Comente.
05. 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?
06. Você já presenciou algum caso de assédio moral? Quais os fatores que indicam que, nesse(s) caso(s), houve assédio moral?
07. Quais são as formas, ao seu sentir, de prevenção e combate desse assédio? Como você acredita que o servidor assediado deve proceder nesse evento?
08. Então, construa um conceito, a partir de sua percepção, sobre assédio moral, citando os aspectos relevantes para sua constituição.

## APÊNDICE B

### INVESTIGANDO A PERCEPÇÃO ACERCA DO CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL TABULAÇÃO DOS RESULTADOS DA PRIMEIRA SESSÃO:

#### *PONTOS DE INVESTIGAÇÃO:*

#### **1- Causas do Assédio Moral**

**Tabela 1: Causas do Assédio Moral**

Nº	Causas	Nº de Respostas
1	Abuso de poder	11
2	Autoritarismo	12
3	Não saber lidar com o poder atribuído	1
4	Personalidade do agressor	3
5	Prazer na Humilhação	2
6	Despreparo, falta de treinamento dos chefes	7
7	Sentimento de superioridade	6
8	Arrogância	2
9	Falta de comunicação entre os trabalhadores	1
10	Medo de denuncia do assediado	1
11	Medo de perder o emprego	1
12	Falta de respeito	4
13	Insegurança do assediador	2
14	Insegurança do assediado	1
15	Baixa auto-estima da vítima	1
16	Problemas de relacionamento	3
17	Falta de conhecimento e informações sobre o assédio moral	9
18	Falta de conhecimento dos direitos e deveres de cada trabalhador	1
19	Falta de punição do agressor	7
20	Nervosismo	2
21	Problemas na cultura organizacional	3
22	Pressão e sobrecarga de trabalho	2
23	Frustrações ocorridas anteriormente	1
24	Prepotência	1
25	Falta de Fiscalização da instituição	1
26	Desvio de função	1
27	Mal desempenho funcional	1
28	Inveja	1
29	Aceitação da Instituição em relação a situação de assédio	1
30	Falta de interesse dos gestores na gestão de pessoas	1
31	Fato de estimula o início das agressões	1
32	Falta de empatia	1
33	Permissividade	1

## 2- Características dos Sujeitos Ativo (assediador) e Passivo (assediado) do Assédio Moral

**Tabela 2 : Quem pode ser o Agressor no assédio moral**

Nº	Agressor	Nº de Respostas
1	Somente o Superior hierárquico	11
2	Na grande maioria o superior hierárquico	9
3	O chefe e pode ser também a pessoa de mesmo nível hierárquico	5
4	qualquer pessoa	17

**Tabela 3: Características do Assediador**

Nº	Características	Nº de Respostas
1	Desrespeitador	4
2	Inseguro	2
3	Autoritário	20
4	Não sabe lidar com o poder a ele atribuído	2
5	Egoísta	3
6	Agressivo	4
7	Despreparado para o cargo	2
8	Sarcástico	3
9	Prepotente	4
10	Manipulador	4
11	Inteligente	4
12	Pessoas sem caráter	3
13	Arrogante	1
14	Não propicia diálogos	2
15	Não vislumbra as características	1
16	Inveja	1
17	Opressor	1
18	Personalidade forte	1
19	Hábil	1
20	Intolerância	1

**Tabela 4: Características da vítima**

Nº	Características	Nº de Respostas
1	Pessoas muito eficientes e pessoas pouco eficientes (extremos)	3
2	Pessoas frágeis e fracas	6
3	Pessoas inseguras e medrosas	9
4	Pessoas com medo de perder o emprego ou alterar o clima organizacional	1
5	Pessoas submissas	1
6	Pessoas eficientes ao extremo	1
7	Ser subordinado do agressor	5
8	Pessoas que estão sempre sob pressão	1
9	Pessoas tímidas	1
10	Qualquer pessoa	13
11	Não vislumbra as características	1
12	Não respondeu	3

### 3- Consequências do Assédio Moral:

**Tabela 5 - Consequencias do Assédio Moral**

Nº	Consequências	Nº de Respostas
1	Constrangimento à Vítima	5
2	Humilhação	1
3	Baixa-estima	1
4	Desvalorização do assediado	4
5	desmotivação para o trabalho	14
6	Diminuição na qualidade do Trabalho	2
7	Baixa produtividade	13
8	Angústia	1
9	Depressão	10
10	Medo	6
13	Choro, tristeza	6
14	Mágoa	1
15	Estresse	7
16	Sentimento de inutilidade	1
17	Insatisfação das partes e/ou dos observadores	5
18	Atrito nas relações laborais	5
19	Isolamento no local de trabalho	1
20	Problemas de relacionamentos pessoais	7
21	Agressividade da vítima	2
22	Ansiedade na vítima	8
23	Apatia da vítima	1
24	Desemprego	1

Nº	Consequências	Nº de Respostas
25	Mudança de ambiente de trabalho	3
26	Problemas psíquico-emocionais	16
27	Problemas físicos de saúde	4
28	Suicídio	3
29	Problemas na imagem da organização	2
30	Frustrações e traumas	1
31	Fadiga no trabalho	1
32	Tensão no ambiente de trabalho	1
33	Paralisação do desenvolvimento do assediado	1
34	Absenteísmo	1
35	Ofensa à vida pessoal da vítima	1

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

**Tabela 6 - Obrigatoriedade da intenção do assediador e dos danos à saúde da vítima**

Nº	Obrigatoriedade	Nº de Respostas	Total
1	<b>Não são obrigatórios</b> , mas são importantes	13	
2	<b>Não são obrigatórios</b> mas devem ser investigados	1	
3	<b>Não são obrigatórios</b> , mas é raro encontrar assédio sem eles	1	31
4	<b>Não são obrigatórios</b>	16	
5	A intenção é obrigatória, mas os danos a saúde não.	3	3
6	Os dois aspectos <b>são obrigatórios</b>	4	4
7	Os fatores são consequências do assédio	1	4
8	Não respondeu	1	1

#### 5 – Tempo de Duração e Frequência do Assédio Moral

**Tabela 7 - Tempo de duração do assédio moral**

Nº	Tempo de Duração	Nº de Respostas
1	Uma agressão já configura o assédio moral	6
2	Depende da vítima: Uma agressão PODE configurar o assédio moral	6
3	Não sabe qual duração, mas sabe que há a repetição	14
4	A partir da segunda vez	1
5	3 vezes	1
6	Semanas de agressões	1
7	Um mês de agressões	1
8	Sistemático: no decorrer de meses	6
9	Durante, no mínimo, 6 meses	1
10	Não existe duração definida	1
11	Não respondeu	1

**Tabela 8 - Frequência do Assédio Moral**

Nº	Frequência	Nº de Respostas
1	Uma agressão já configura o assédio moral	8
2	Depende da vítima: Uma agressão PODE configurar o assédio moral	3
3	Não sabe qual frequência, mas sabe que há a repetição	15
4	Curto intervalo de tempo entre as agressões	1
5	Uma ou duas vezes por semana	3
6	A partir da segunda vez	1
7	A partir da terceira vez	1
8	Diariamente	1
9	Várias agressões durante a semana	3
10	Quando a vítima se sentir desconfortável	1
11	Não existe frequência definida	1
12	Não respondeu	1

## 6- Prevenção e Combate ao Assédio Moral

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

Nº	Medidas	Nº de Respostas
1	haver uma mudança no comportamento dos agressores	2
2	programas de treinamento	4
3	Informação e apoio das Instâncias superiores	13
4	Denúncia por parte do assediado	1
5	Punição do assediador	2
6	Processos judiciais	6
7	Fiscalização da Instituição	1
8	Campanhas contra assédio e difusão de informação	21
9	Melhor seleção de gestores	1
10	Tratamento Psicológico	3
11	Construção de provas da agressão pelo assediado	4
12	Políticas de prevenção e combate pela organização	2
13	Ouvidoria	6
14	Procurar o sindicato	4
15	O assediado deve procurar ajuda das pessoas de confiança.	4
16	Diálogo entre o agressor a vítima	9
17	Exercer as atividades laborais com comprometimento	1
18	Respeito mútuo	2
19	Formação ética	1
20	Gestão das emoções	1
21	Solidariedade	1
22	Remoção do trabalhador do ambiente de trabalho hostil	3
23	Aproximação Fraternal	1
24	Tentar ser respeitado como pessoa e como profissional	1
25	Responder às agressões educadamente	1

## APÊNDICE C

**TABELA 1: Primeira sessão do Método Delphi- Posição das respostas dos entrevistados no grupo**

		TABELAS								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>PARTICIPANTES DA PESQUISA</b>	<b>1</b>	1;2;17	3	3	10	1;13;15;26	1	1	1	8;11
	<b>2</b>	2;3;4	4	4	1	1;5;13;15;16	1	3	3	4;8;12
	<b>3</b>	2;14	4	3	2	1;7;17	2	8	9	7;8;13;15
	<b>4</b>	1;2;16	1	3;6	10	5;20	4	8	3	8
	<b>5</b>	1;2;8;17	1	3;10;11	10	7;18;20;26	5	2	2	8;16
	<b>6</b>	1;10	4	6	10	9;14;15;19;20	1	8	3	1;2
	<b>7</b>	7;12	3	3;9	10	2;7	4	8	5	3;15
	<b>8</b>	1;7;12	2;4	8;11	7	4;10;13;18	4	3	3	6;8;16
	<b>9</b>	2;20	2	1	10	5;18;21	6	2	2	8;10
	<b>10</b>	4;7;16	4	3	2	4;5;10	1	1	1	8
	<b>11</b>	17;19	4	3	3	7;9;15;22	4	1	1	10;14
	<b>12</b>	7;19	2;4	1;3	2	7;9;29	1	8	9	3;8;10
	<b>13</b>	2;6;17; 19;21	1	12	3	7;10;22	4	3	3	6;8;11
	<b>14</b>	1	1	3	2;3	25;26	1	4	6	8;9
	<b>15</b>	12;17	4	5;10	1	8;9;13;22	1	3	3	8;16
	<b>16</b>	2;5	1	2	3	3;5;6	4	3	3	1;2
	<b>17</b>	6;17	3	3;5;8	10	7;17;18	4	3	3	3;17
	<b>18</b>	6;7	4	5;6	3	1;5;10;26	1	8	8	8;16
	<b>19</b>	6;8	1	3;7	10	13;22;28	4	6	9	3;8;14

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

## APENDICE D

### INVESTIGANDO A PERCEPÇÃO ACERCA DO CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL TABULAÇÃO DOS RESULTADOS DA SEGUNDA INVESTIGAÇÃO:

#### *PONTOS DE INVESTIGAÇÃO:*

#### **1- Causas do Assédio Moral**

**Tabela 1: Causas do Assédio Moral**

Nº	Causas	Nº de Respostas
1	Abuso de poder	14
2	Autoritarismo	14
3	Não saber lidar com o poder atribuído	1
4	Personalidade do agressor	4
5	Prazer na Humilhação	3
6	Despreparo, falta de treinamento dos chefes	8
7	Sentimento de superioridade	6
8	Arrogância	3
9	Falta de comunicação entre os trabalhadores	2
10	Medo de denuncia do assediado	1
11	Medo de perder o emprego	1
12	Falta de respeito	4
13	Insegurança do assediador	2
14	Insegurança do assediado	1
15	Baixa auto-estima da vítima	2
16	Problemas de relacionamento	2
17	Falta de conhecimento e informações sobre o assédio moral	10
18	Falta de conhecimento dos direitos e deveres de cada trabalhador	1
19	Falta de punição do agressor	7
20	Nervosismo	2
21	Problemas na cultura organizacional	4
22	Pressão e sobrecarga de trabalho	2
23	Frustrações ocorridas anteriormente	1
24	Prepotência	1
25	Falta de Fiscalização da instituição	1
26	Desvio de função	1
27	Mal desempenho funcional	1
28	Inveja	1
29	Aceitação da Instituição em relação a situação de assédio	1
30	Falta de interesse dos gestores na gestão de pessoas	1
31	Fato de estimula o início das agressões	-
32	Falta de empatia	1
33	Permissividade	1

## 2- Características dos Sujeitos Ativo (assediador) e Passivo (assediado) do Assédio Moral

**Tabela 2 : Quem pode ser o Agressor no assédio moral**

Nº	Agressor	Nº de Respostas
1	Somente o Superior hierárquico	7
2	Na grande maioria o superior hierárquico	10
3	O chefe e pode ser também a pessoa de mesmo nível hierárquico	5
4	qualquer pessoa	22

**Tabela 3: Características do Assediador**

Nº	Características	Nº de Respostas
1	Desrespeitador	5
2	Inseguro	2
3	Autoritário	24
4	Não sabe lidar com o poder a ele atribuído	5
5	Egoísta	4
6	Agressivo	4
7	Despreparado para o cargo	4
8	Sarcástico	3
9	Prepotente	4
10	Manipulador	4
11	Inteligente	4
12	Pessoas sem caráter	4
13	Arrogante	3
14	Não propicia diálogos	1
15	Não vislumbra as características	-
16	Inveja	1
17	Opressor	-
18	Personalidade forte	2
19	Hábil	1
20	Intolerante	1

**Tabela 4: Características da vítima**

Nº	Características	Nº de Respostas
1	Pessoas muito eficientes e pessoas pouco eficientes (extremos)	3
2	Pessoas frágeis e fracas	10
3	Pessoas inseguras e medrosas	20
4	Pessoas com medo de perder o emprego ou alterar o clima organizacional	1
5	Pessoas submissas	3
6	Pessoas eficientes ao extremo	-
7	Ser subordinado do agressor	6
8	Pessoas que estão sempre sob pressão	3
9	Pessoas tímidas	1
10	Qualquer pessoa	5
11	Não vislumbra as características	-
12	Não respondeu	-

### 3- Consequências do Assédio Moral:

**Tabela 5 - Consequencias do Assédio Moral**

Nº	Consequências	Nº de Respostas
1	Constrangimento à Vítima	5
2	Humilhação	-
3	Baixa-estima	1
4	Desvalorização do assediado	4
5	desmotivação para o trabalho	13
6	Diminuição na qualidade do Trabalho	3
7	Baixa produtividade	14
8	Angústia	-
9	Depressão	10
10	Medo	6
13	Choro, tristeza	6
14	Mágoa	-
15	Estresse	8
16	Sentimento de inutilidade	-
17	Insatisfação das partes e/ou dos observadores	5
18	Atrito nas relações laborais	6
19	Isolamento no local de trabalho	4
20	Problemas de relacionamentos pessoais	7
21	Agressividade e revolta da vítima	3
22	Ansiedade na vítima	8
23	Apatia da vítima	1
24	Desemprego	1
25	Mudança de ambiente de trabalho	4

Nº	Consequências	Nº de Respostas
26	Problemas psíquico-emocionais	19
27	Problemas físicos de saúde	6
28	Suicídio	3
29	Problemas na imagem da organização	2
30	Frustrações e traumas	1
31	Fadiga no trabalho	1
32	Tensão no ambiente de trabalho	2
33	Paralisação do desenvolvimento do assediado	-
34	Absenteísmo	1
35	Ofensa à vida pessoal da vítima	1

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

Tabela 6 - Obrigatoriedade da intenção do assediador e dos danos à saúde da vítima

Nº	Obrigatoriedade	Nº de Respostas
1	<b>Não são obrigatórios</b> , mas são importantes	14
2	<b>Não são obrigatórios</b> mas devem ser investigados	1
3	<b>Não são obrigatórios</b> , mas é raro encontrar assédio sem eles	2
4	<b>Não são obrigatórios</b>	18
5	A intenção é obrigatória, mas os danos a saúde não.	3
6	Os dois aspectos <b>são obrigatórios</b>	3
7	Os fatores são consequências do assédio	-
8	Não respondeu	-

#### 5 – Tempo de Duração e Frequência do Assédio Moral

Tabela 7 - Tempo de duração do assédio moral

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

**Tabela 8 - Frequência do Assédio Moral**

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

## 6- Prevenção e Combate ao Assédio Moral

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

Nº	Medidas	Nº de Respostas
1	haver uma mudança no comportamento dos agressores	3
2	programas de treinamento	5
3	Informação e apoio das Instâncias superiores	13
4	Denúncia por parte do assediado	4
5	Punição do assediador	3
6	Processos judiciais	6
7	Fiscalização da Instituição	-
8	Campanhas contra assédio e difusão de informação	27
9	Melhor seleção de gestores	2
10	Tratamento Psicológico	3
11	Construção de provas da agressão pelo assediado	4
12	Políticas de prevenção e combate pela organização	4
13	Ouvidoria	7
14	Procurar o sindicato	4
15	O assediado deve procurar ajuda das pessoas de confiança.	4
16	Diálogo entre o agressor a vítima	9
17	Exercer as atividades laborais com comprometimento	-
18	Respeito mútuo	3
19	Formação ética	1
20	Gestão das emoções	2
21	Solidariedade	1
22	Remoção do trabalhador do ambiente de trabalho hostil	3
23	Aproximação Fraternal	-
24	Tentar ser respeitado como pessoa e como profissional	-
25	Responder às agressões educadamente	-

## APÊNDICE E

TABELA 2: Segunda sessão do Método Delphi - Posição das respostas dos entrevistados no grupo

		TABELAS								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
PARTICIPANTES DA PESQUISA	1	1;2;17	3;4	3;13	3;10	1;13;15;26	1	1	1	8;11
	2	2;3;4;7	4	3;4	1	1;5;13;15;16	1	3	3	4;8;12
	3	2;14;15	4	1;3	2;3	1;7;17	2	3;8	3;9	7;8;13;15
	4	1;2;16;17	1;2	3;6	3;10	5;20;26	4	8	3;8	8
	5	1;2;8;17	1	3;10;11	3;5;10	7;18;20;26	4;5	2	2	8;16
	6	1;10;21	4	6;7	2;10	9;14;15;19;20	1	3;8	3	1;2
	7	1;7;12	3	3;9	3;10	2;7;18;19	4	8	5	3;15
	8	1;7;12	2;4	8;11	7;8	4;10;13;18;19	4	3	3	6;8;16
	9	2;20	2	1;3	10	5;18;21	4;6	2	2	8;10
	10	1;2;4;7;16	4	3;18	2	4;5;10	1	1	1	8
	11	17;19	4	3	3	7;9;15;22	4	1	1	10;13;14
	12	7;19	2;4	1;3	2;3	6;7;9;29	1	3;8	3;9	3;8;10
	13	2;6;17;19;21	1;4	1;12	3	7;10;22	4	3	3	6;8;11
	14	1	1	3;4	2;3	25;26	1	4	3;6	8;9
	15	6;12;17	4	5;10	1	8;9;13;22	1	3	3	8;16
	16	2;5	1;4	2;3	3	3;5;6	4	3	3	1;2;8;18
	17	6;17	3	3;5;8	3;10	7;17;18	4	3	3	3;8;17
	18	6;7	4	5;6	3	1;5;10;26	1	8	8	8;16
	19	6;8	1;4	3;7	2;3;10	13;22;28	4	8;6	8;9	3;8;14

		TABELAS								
PARTICIPANTES DA PESQUISA	20	1;5;6;11; 13;15	2;4	2;5;7	1;12	7;9;15;17;20 21;24;25;26;	4	3;8	4	3;6;8;16
	21	2;20;22	2	3	8	6;20;21;23;2 6;27	6	2	2	3
	22	23	2	3	2;12	30	6	2	1	2;3;13
	23	1;24	1	9	7	20;26	5	3	2;3	8;13;16
	24	17;19; 21	4	3	3;4	5;7;9;15;22	3	2;3	1;3	3;5;14
	25	18;19; 25	2;4	3;13;1 4	3;7	5;7;10;17;26	4	3	3	6;18
	26	7;9;19	4	1;3;4	2;3;7	5;7;17;26;29 ;34	4	3	3	3;4;8;13;1 9;20
	27	2;8;22;2 6	4;3	13;15; 20	11;5	26;27	4	1	1	4;12;16
	28	4;13;27	1	10	7	9;26;31	5	10	11	8;11;18;21
	29	17;21	1,4	1,2	2,3	26	4	3	3	6;11;2;19; 20
	30	1	1	3	2	4;25;26	1	5	7	3;22
	31	1;2;4	2	3;8;14; 12	7	4;5;10;18;19 ;32	4	1	1	3
	32	1	4	3	10	5;9;26	4	1;3	1;3	8
	33	28	4	12;16	10	35	1;8	2;11	3;12	6
	34	29	2	4;7	10;7	5;25	4	3	3	8;23
	35	1;19	2;4	1;9;17	3;5	5;26;27;32;3 3	5;7	2	10	3;8;12;24
	36	6;30	1	6	8	9;15;22;26;2 7	1	3;11	4	22
	37	2;16;31	3	01;10; 11; 18;19	10	5;7;20;26;27	1;3	3	3	2;3;4;5;8;1 5;22
	38	7;12;32; 33	3	3;4;9;2 0	9;10	1;7;15;26	6	3;7	3;5	3;8;15;25
	39	2;5;6	4	3	1;2;3	5;7;9;22	1	3	3	8;12;13
40	2;9;17	4	3;11	3;6	9;13;22;27;2 8;34	1	3;9	5	5;8;13;14	

**LEGENDA**

Números em azul: respostas incluídas

Números em vermelho: respostas retiradas

Números em preto: respostas não modificadas