

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Vanessa Worthington

**ASSÉDIO MORAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL:
um estudo a partir da percepção dos servidores do órgão x**

**Porto Alegre
2015**

Vanessa Worthington

**ASSÉDIO MORAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL:
um estudo a partir da percepção dos servidores do órgão x**

Monografia de Conclusão de Curso apresentada ao Curso de Graduação em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof^a. Dra. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre

2015

Vanessa Worthington

**ASSÉDIO MORAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL:
UM ESTUDO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO ÓRGÃO X**

Monografia de Conclusão de Curso apresentada ao Curso de Graduação em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Silvia Generali da Costa – Depto. de Administração/UFRGS - Orientadora

Prof. Dr. César Augusto Tejera de Ré – Depto. de Administração/UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, que me proporcionaram todas as ferramentas essenciais para a construção de um caráter íntegro e são um exemplo de dedicação e amor.

À minha avó Erbene, que sempre esteve ao meu lado em todas as etapas de minha vida, tornando cada obstáculo mais fácil.

A toda a minha família, que forneceu apoio e carinho.

À minha orientadora, professora Silvia, que me auxiliou incansavelmente durante a construção de todo trabalho. Seus conselhos e incentivos foram fundamentais.

E a todos os amigos que, direta ou indiretamente, contribuíram para o meu sucesso e felicidade.

RESUMO

Diante da relevância que o trabalho assume na vida de um indivíduo, tornar-se uma vítima de assédio moral pode causar enormes prejuízos na vida profissional de um trabalhador, além de danificar as relações pessoais, sociais e a saúde mental e física da vítima. O assunto desta pesquisa é relativo ao assédio moral no âmbito da Administração Pública no município de Porto Alegre, e tem como objetivo caracterizar o assédio moral através da percepção dos servidores do órgão X. Buscou-se identificar a incidência de atitudes abusivas existentes no órgão analisado, definir um perfil comum de vítima e assediador, identificar as atitudes mais frequentes que buscam desestabilizar o servidor e a periodicidade que ocorrem. Para a análise dos dados, utilizou-se uma abordagem quantitativa, através de um questionário anônimo auto preenchido, no qual foi possibilitado, além de questões fechadas, questões abertas para a livre escrita dos respondentes, a fim de capturar aspectos subjetivos sobre o assunto e permitir maior liberdade nas respostas. Com base na análise dos dados e do referencial teórico, foi possível identificar como o assédio moral manifesta-se no órgão X, pertencente a Administração Pública. Os resultados obtidos mostraram a necessidade de maior disseminação sobre o tema no ambiente laboral, e foram sugeridas ações para diminuir e/ou evitar as situações de assédio.

Palavras-chave: Assédio moral. Abuso de poder. Administração Pública. Servidor público.

ABSTRACT

Given the importance of people's jobs in their lives, become a bullying victim can cause huge losses on the professional life of the worker and damage personal and social relationships, mental and physical health of the victim. The subject of this research is moral harassment in Public Administration of Porto Alegre, and it aims to characterize bullying through the perception of the servers of the X department. We sought to identify the incidence of abusive attitudes existing in the analyzed department, define a common profile of victim and stalker, identify the most common attitudes that seek to destabilize the server and the frequency that they occur. For data analysis, we used a quantitative approach, through an anonymous self-completed questionnaire, which was possible, in addition to closed questions, answer open questions for free writing of respondents, allowing uncover aspects of the subjective of the theme and authorize more freedom in the responses. Based on the analysis of data and the theoretical framework, it was possible to identify how moral harassment manifests itself on the X department. The results showed the need for more dissemination of the subject in the work environment, and actions have been suggested to reduce and/or prevent the harassment.

Keywords: Moral harassment. Abuse of Power. Public Administration. Public server.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos Respondentes	38
Tabela 2 – Respostas positivas do respondente 1 no Bloco 1	41
Tabela 3 – Respostas positivas do respondente 1 no Bloco 3	42
Tabela 4 – Respostas positivas do respondente 2 no Bloco 1	42
Tabela 5 – Respostas positivas do respondente 2 no Bloco 3	43
Tabela 6 – Respostas positivas do respondente 3 no Bloco 1	43
Tabela 7 – Respostas positivas do respondente 3 no Bloco 3	44
Tabela 8 – Distribuição das respostas no Bloco 1 (questão 1.1 a 1.6).....	45
Tabela 9 – Distribuição das respostas no Bloco 2 (questão 2.1 a 2.6).....	46
Tabela 10 – Distribuição das respostas no Bloco 3 (questão 3.1 a 3.9).....	48
Tabela 11 – Causador do conflito mais assinalado pelos respondentes	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição conforme idade dos servidores respondentes.....	39
Gráfico 2 – Distribuição conforme forma de ingresso no órgão X	39
Gráfico 3 – Distribuição das respostas positivas no Bloco 1	51
Gráfico 4 – Distribuição das respostas positivas no Bloco 2	52
Gráfico 5 – Distribuição das respostas positivas no Bloco 3	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
2	JUSTIFICATIVA	13
3	OBJETIVOS	15
3.1	OBJETIVO GERAL	15
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
4	REVISÃO TEÓRICA	16
4.1	ASSÉDIO MORAL, CONCEITO E CARACTERÍSTICAS.....	16
4.2	PERFIL DO ASSEDIADOR E ASSEDIADO.....	19
4.2.1	Assediador	19
4.2.2	Assediado	21
4.3	MODALIDADES DE ASSÉDIO MORAL.....	23
4.4	CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL.....	25
4.5	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SERVIDOR PÚBLICO	28
4.6	ASSÉDIO MORAL NO SERVIÇO PÚBLICO	29
4.7	RELAÇÕES DE PODER NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	31
4.8	LEGISLAÇÃO SOBRE ASSÉDIO MORAL	33
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
5.1	DELIMITAÇÃO ESPACIAL	35
5.2	INSTRUMENTO DE COLETA.....	35
5.3	ANÁLISE DOS DADOS.....	36
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
6.1	PERFIL DOS RESPONDENTES	38
6.2	INCIDÊNCIA PERCEBIDA DE ASSÉDIO MORAL NO ÓRGÃO X	40
6.3	INCIDÊNCIA NÃO PERCEBIDA DE ASSÉDIO MORAL NO ÓRGÃO X....	44
6.4	PERFIL DA VÍTIMA E DO ASSEDIADOR.....	50
6.5	FORMAS E FREQUÊNCIAS DE ASSÉDIO MORAL NO ÓRGÃO X.....	50
6.6	CONHECIMENTO SOBRE O ASSÉDIO MORAL PELOS SERVIDORES DO ÓRGÃO X	54
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
	REFERÊNCIAS	59
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO	62

1 INTRODUÇÃO

O processo evolutivo de uso e costumes sociais move-se de acordo com o ritmo das descobertas e da conseqüente ampliação de horizontes da humanidade. Divisores de águas significativos, como a Revolução Industrial ocorrida na Inglaterra, trouxeram conceitos adequados à nova formação da pirâmide social e das relações de trabalho. Os sistemas organizacionais são a mola propulsora que geram empregos às massas de novos emergentes, adaptando-se as diferentes realidades vivenciadas ao longo da história moderna.

Nesse sentido, a importância do trabalho e o significado que assume diante dos indivíduos são condicionados a valores, pela conjuntura social, política, econômica e histórica. Segundo Marx (2008), é pelo trabalho que o homem se constitui, constrói sua identidade, seu modo de vida. Por meio do trabalho se estabelecem valores, definem-se relações sociais e se constroem relações hierárquicas. Atualmente poder, lucro e globalização norteiam as relações de trabalho, alterando profundamente o ritmo produtivo, em decorrência de conflitos advindos dos novos conceitos e da aceleração necessária para que as metas predefinidas sejam exitosas. Valores éticos antes consolidados são invertidos, tornando o ambiente organizacional mais instável.

A valorização dos resultados, sem levar em conta o processo de execução, a pressão para alcançar metas definidas, a rivalidade acirrada, o individualismo e a busca pela eficiência e produtividade são algumas das características do atual cenário organizacional. Dentro deste contexto, Schmidt (2002) reflete sobre a nova relação entre o ambiente de trabalho moderno e a incidência de assédio moral, vinculando o novo perfil exigido do trabalhador ao desenvolvimento de situações de assédio moral. A autora estabelece uma relação entre o trabalhador moderno, competitivo, capaz, qualificado, criativo e polivalente e, de outro lado, o trabalhador pressionado para estar prontamente preparado para o mercado, ameaçado constantemente pela possibilidade de demissão. Em outras palavras, o medo de perder o emprego pode favorecer o aparecimento da submissão e o desenvolvimento de situações humilhantes.

Dentro deste cenário, práticas abusivas tornam-se mais comuns, como o assédio moral, caracterizado como uma doença social, um tipo de violência psicológica ao indivíduo, cujas conseqüências são percebidas dentro do ambiente laboral e também nas relações externas, como família e sociedade.

Para Dejours (2004), o trabalho vai além de uma simples atividade, mais que isso, é uma forma de relação social e, como tal, acontece em um mundo permeado por relações de desigualdade, de poder e de dominação. O trabalhador exerce suas tarefas em um contexto hierarquizado, ordenado e coercitivo. No ambiente laboral, surgem conflitos e situações decorrentes das relações ali estabelecidas, alguns conflitos de fácil resolução e outros mais graves, que podem inclusive trazer sérias implicações ao trabalhador, como é o caso do assédio moral. Ser vítima de assédio pode comprometer a vida profissional, pessoal, social e a saúde física e mental do trabalhador.

Ainda sobre Dejours (2004), o assédio moral danifica em diferentes graus a vida do indivíduo que sofre atos humilhantes e degradantes, ocasionando, por vezes, o afastamento do ambiente laboral por conta de doenças, demissões voluntárias, aposentadoria antecipada ou, até mesmo, casos de suicídio, comprovando a forte influência do esgotamento psicológico sofrido pela vítima. O autor complementa:

O segundo princípio das novas formas de organização do trabalho, de gestão e de direção das empresas é a individualização e o apelo à concorrência generalizada entre as pessoas, entre as equipes e entre os serviços. Os contratos de objetivos, a avaliação individualizada do desempenho, a concorrência entre os agentes e a precarização das formas de emprego, conduzem ao desenvolvimento de condutas desleais entre pares e à ruína das solidariedades. O resultado destas práticas gerenciais é o isolamento de cada indivíduo, a solidão e a desagregação do viver junto. (DEJOURS, 2004, p.33).

As ocorrências de atos abusivos são percebidas tanto no ambiente privado quanto na esfera pública. Vacchiano (2007) verifica que, apesar do setor público aparentar ser um ambiente de trabalho estável e harmônico, muitas práticas abomináveis de assédio moral e desvalorização do servidor ocorrem. O servidor é tratado como um objeto, uma “coisa” que deve obedecer a qualquer solicitação de seu chefe. O autor complementa que, em virtude da natureza do serviço público e de sua estrutura administrativa, o assédio torna-se uma constante, visto que na administração pública não existe uma relação patronal direta e sim uma hierarquia legitimada pela lei que deve ser respeitada, além de não existirem instituições fiscalizadoras que apliquem algum tipo de punição quando identificadas irregularidades no ambiente laboral.

Conforme Lopes (2008), a relação patronal no serviço público reside no dever do agente público tratar com respeito, decoro e urbanidade todo e qualquer cidadão. Na relação de trabalho, o agente público está sujeito ao princípio da hierarquia, constituída principalmente para estabelecer um grau de responsabilização e ordem, objetivando que o serviço público alcance seu objetivo maior, que é o bem comum. Muitas vezes, a vítima desconhece que está sofrendo atos abusivos e acredita que tal prática é comum no ambiente laboral, visto que existe uma divisão muito sutil entre o poder legítimo e o abuso de poder.

Percebe-se uma peculiaridade do serviço público: o chefe não pode demitir injustificadamente o funcionário público e, por conta disso, utiliza meios como a humilhação ou designação de tarefas inócuas ou estressantes como forma punição, deflagrando o assédio moral. Outro problema visível é a falta de punição do agressor.

A humilhação repetitiva e prolongada tornou-se uma prática quase considerada natural no interior das repartições públicas, onde predomina o menosprezo e indiferença pelo sofrimento dos servidores. (VACCHIANO, 2007). Em sua maioria, o servidor assediado desconhece o que significa assédio moral, bem como as formas de sua manifestação e características, conseqüentemente a falta de informação propicia um ambiente suscetível para o assédio. Trata-se de uma das formas mais terríveis de violência sutil nas relações organizacionais, que se verifica pelas vias de práticas perversas e arrogantes das relações autoritárias e que, por diversas vezes, ocorre de forma velada.

Através das análises percebidas pelos autores citados, a forma como a Administração Pública organiza a sua estrutura – departamental e altamente hierarquizada – e baseia o seu funcionamento – burocracia – pode desencadear relações de trabalho abusivas, como o assédio moral. Torna-se extremamente necessária a análise do tema nos diversos órgãos públicos ou agentes que são controlados, direta ou indiretamente, pela Administração Pública, não somente pelos danos causados aos servidores, mas também como uma forma de disseminação de um assunto com grande importância e impacto para a administração.

O órgão analisado no presente estudo, em função da estrutura administrativa pública, é dividido em sete departamentos com áreas de atuação diferentes, porém que fazem parte de um mesmo serviço prestado ao cidadão. Existe um Coordenador Estadual, uma subchefia e sete divisões coordenadas por cinco chefes e subordinados. O órgão faz parte de uma das secretarias de Porto Alegre e, por

interesse da instituição, não foi divulgado, sendo denominado ao longo do estudo como órgão X. A escolha do órgão para aplicação da pesquisa ocorreu em função de sua acessibilidade, não tendo relação específica com o órgão analisado, mas somente com o assédio moral e com o servidor público.

Dentro deste contexto, surge a seguinte questão: **Quais são as características do assédio moral verificadas através da percepção dos servidores públicos no órgão X, no município de Porto Alegre?**

2 JUSTIFICATIVA

O assédio moral é um problema social que afeta tanto as organizações como também influencia negativamente a vida dos funcionários, acarretando danos psicológicos graves aos que sofrem o abuso e um custo para sociedade e Estado, conforme Barreto (2003). Apesar de não ser um tema relativamente novo, o assédio moral tem sido mais pesquisado nos últimos anos, possibilitando o surgimento de observações e análises valiosas sobre o tema. Estudiosos de diversas áreas, como saúde, direito e administração, têm buscado aprofundar seus conhecimentos sobre esta prática que se torna mais comum e mais relevante no ambiente organizacional atual.

Grande parte da disseminação das discussões sobre o assédio moral no Brasil aconteceu, sobretudo, a partir da publicação do livro de Barreto (2003), comprovando como o assédio influencia negativamente a organização e a vítima e necessita de maior atenção e estudos. Por meio de seu trabalho como médica em um sindicato paulista, a autora tomou conhecimento de situações humilhantes e constrangedoras que geravam sofrimento aos trabalhadores e tinham em comum as limitações produzidas em consequência de doenças ou acidentes do e no trabalho. As pesquisas brasileiras, em sua maioria, têm sido realizadas pelas áreas jurídicas e da saúde. Por tal motivo, faz-se necessária maior exploração do tema em outras áreas, como a Administração, a fim de identificar as ocorrências de assédio moral e sugerir formas de prevenção, bem como divulgar o maior número de informações sobre o tema.

É importante, também, possibilitar maior visibilidade à sociedade quanto ao fenômeno e aos trabalhadores enquanto alvos de um tipo de agressão que desencadeia um forte desgaste psicológico, perpassada pelo jogo de poder, que fere, humilha e pode desestruturar as relações interpessoais. Quanto maior for o conhecimento sobre o assunto, menores serão as chances da vítima desconhecer os seus direitos e aceitar calada a situação.

Percebe-se uma carência de estudos focados nos servidores públicos, justamente onde o fenômeno pode ser mais severo, devido ao grande número de funcionários, onde a disputa pelo poder é acentuada e influenciada por políticas e cargos de confiança. (VACCHIANO, 2007). Outro fator que aumenta a ocorrência de atos abusivos e também dificulta a percepção por parte das vítimas é a ausência de legislação específica para tratar do assunto no Brasil. Para poder punir o assediador pelos danos causados à vítima, é necessário invocar diferentes normas vigentes para conseguir algum tipo de punição. Por tal motivo, faz-se necessário o estudo que busca

identificar as formas de manifestação do assédio moral no ambiente laboral, bem como os danos morais, psicológicos, afetivos que são percebidos pelo funcionário e que geram desequilíbrios emocionais que o impedem de desempenhar suas funções de forma eficaz.

Dentro desta lógica, o presente estudo tem como foco o assédio moral no serviço público do município de Porto Alegre, especificamente em uma repartição pública do município, não divulgada, denominada no estudo como órgão X.

O conhecimento dos fatores desencadeantes do processo existente por trás do assédio moral possibilita a sugestão de ações que buscam inibir a prática ou diminuir a sua incidência, bem como sugerir ações para prevenção. Conhecendo o problema, poderá ser buscada uma solução ou melhora para a vida das vítimas e para o ambiente de trabalho, além de aprofundar os conhecimentos sobre assédio moral no âmbito da Administração Pública de Porto Alegre.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Caracterizar o assédio moral no órgão X, pertencente à Administração Pública, no município de Porto Alegre, a partir da percepção dos servidores públicos que trabalham neste órgão.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Verificar se os servidores públicos do órgão X percebem a existência do assédio moral no ambiente de trabalho;
- 2) Identificar o perfil das vítimas e dos assediadores, formas e frequências de assédio moral no ambiente laboral do órgão X;
- 3) Propor ações para prevenir a prática de assédio moral, a fim de melhorar o ambiente laboral e a vida de empregados e servidores públicos.

4 REVISÃO TEÓRICA

4.1 ASSÉDIO MORAL, CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

O assédio moral é utilizado para descrever situações de exposição dos trabalhadores a situações de humilhação e constrangimento, com deliberada intenção, podendo ocorrer de forma repetitiva ou prolongada, durante o exercício de das funções laborais no horário de trabalho. São situações que agridem a dignidade, integridade psicológica e, por vezes, física do funcionário assediado, caracterizadas como perseguições insistentes e atitudes humilhantes que buscam a desestabilização psicológica do trabalhador.

O ambiente laboral é composto por diversas situações conflituosas, originadas por relações de subordinação e poder ou pelo próprio convívio entre os colegas, propiciando um ambiente instável e, conseqüentemente, suscetível ao abuso moral. Segundo Soboll (2008), o termo assédio moral é utilizado para descrever situações extremas de violência psicológica no trabalho. Situações com caráter processual, pessoal e agressivo e são articuladas, repetitivas e prolongadas. O assédio ocorre de forma intencional, no momento que determinado funcionário representa um incômodo para o assediador, conforme a autora.

Segundo Hirigoyen (2000), psiquiatra francesa pioneira na investigação sobre o tema, qualquer conduta abusiva que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho, pode ser classificada como assédio moral. Hirigoyen (2002, p. 107) complementa a descrição apresentando quatro categorias de atitudes abusivas intencionais e repetitivas:

1. Deterioração proposital das condições de trabalho: ocorre com a desqualificação da vítima como incapaz, criticando o seu trabalho exageradamente e injustamente; retirada de sua autonomia; ausência no repasse de informações; desvio para novas tarefas inferiores à qualificação da vítima ou aquém de sua capacidade; retirada de direitos; coação para que não seja usufruído férias, horas extras, prêmios; impedimento injustificado de promoção; indução ao erro; desrespeito a orientações médicas; imposição de prazos pequenos; trocas de locais e turnos de trabalho sem aviso prévio.
2. Isolamento e recusa de comunicação: o agressor impede que a vítima compreenda o motivo das agressões e dialogue sobre o problema. O objetivo é impedir que o funcionário compreenda o que está ocorrendo e registre reclamação contra o agressor. Geralmente ocorre quando os colegas e superiores evitam conversar com a vítima; recusa de contato visual; afastamento para outro setor; interrupções frequentes nas falas da vítimas ou proibição de falar; ignorar presença; negação da chefia em dialogar; impedimento da utilização de telefone; recusa de comunicação.
3. Atentado contra a dignidade: ocorre de forma ofensiva e abala a dignidade pessoal da vítima, como insinuações maldosas; ridicularizarão;

gestos de desprezo; humilhação em frente de subordinados, colegas ou superiores; rumores maldosos espalhados no ambiente laboral; atribuição de problemas psicológicos; piadas sobre problemas físicos da vítima ou sobre sua religião, etnia ou orientação sexual; críticas referentes a sua vida privada; realização de gestos degradantes ou obscenos; imposição de condições ou regras personalizadas; submissão forçada; redução do horário das refeições; vigilância específica; perseguição deliberada.

4. Violência verbal, física e sexual: neste estágio, o assédio torna-se perceptível aos colegas do ambiente laboral, a vítima é considerada desequilibrada psicologicamente e suas queixas são vistas como infundadas. A vítima é considerada louca e responsável pelas atitudes abusivas. Ameaças físicas de violência ou até violência, de fato, como empurrões; gritos constantes dirigidos à vítima; invasão de privacidade; danos propositais feitos aos bens materiais da vítima; assédio sexual, através de gestos ou propostas são atitudes que caracterizam este estágio.

A autora, ainda, em sua obra “Mal Estar no Trabalho: redefinindo o assédio moral” (2000, p.65), define assédio moral da seguinte forma:

Por assédio em local de trabalho, temos que entender toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo, por comportamentos, palavras, atos, gestos, que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou a integridade física ou psíquica de uma pessoa, por em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

É importante distinguir o assédio moral de conflitos pontuais no ambiente de trabalho. Hirigoyen (2002) ressalta que diversas situações, apesar de causar uma impressão de abuso, não são classificadas, de fato, como uma ocorrência de assédio moral. A autora enumera diversos casos em sua obra, como estresse; conflito profissional, quando este se manifesta abertamente e os funcionários dialogam sobre o problema, enquanto que no assédio é implícito e oculto; gestão por injúria, quando chefes tratam notoriamente os empregados sem nenhum respeito, já no assédio ocorre de forma velada; agressões pontuais, causadas por reatividade ou impulsividade, diferente do assédio que é repetitivo e intencional; más condições de trabalho, sem a intenção do empregador e imposições profissionais, sem razão pessoal, somente em função de necessidades organizacionais.

No Brasil, Margarida Barreto (2003), pesquisadora conhecida como referência sobre o assunto, destaca-se por sua contribuição no tema. Segundo a autora, o assédio moral pode ser caracterizado como uma forma de violência sutil, manifestada através de situações humilhantes, ameaças, ironias, desqualificações e atitudes que submetem o assediado a uma relação de inferioridade com o assediador. São

situações repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho, mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas.

Conforme Soares (2010), o assédio moral é caracterizado por, pelo menos, cinco tipos de atos, sendo eles: a limitação da comunicação da vítima, impedindo que o assediado consiga se expressar; isolamento pessoal, afastando o indivíduo do grupo; críticas pessoais; críticas ao trabalho do indivíduo, derivadas de tarefas que o assediado não é capaz de realizar, ou que são difíceis de realizar, ou tarefas inferiores à sua competência e capacitação; e, por último, o comprometimento da saúde do funcionário. Essas ações, quando combinadas ou repetidas ao longo do tempo, caracterizam assédio moral.

O autor complementa que o assédio moral é uma forma de violência psicológica. O que a difere é que ela não deixa traços visíveis no indivíduo. Mas, com certeza, é uma violência que destrói, e muitas vezes muito mais que a violência física. Os efeitos psicológicos são devastadores para a pessoa que vive o assédio moral.

Quanto ao nível hierárquico, Aguiar (2003) reforça que o assédio moral é um conjunto de atitudes maldosas aplicados aos indivíduos dentro de uma organização, derivados de uma lógica perversa de poder existente no ambiente organizacional. São frutos de relações autoritárias entre chefes e subordinados ou entre colegas de mesma hierarquia, configurando-se como um fenômeno destruidor tanto para a produtividade do funcionário quanto para as relações pessoais dentro do ambiente laboral.

Em relação ao gênero, Guedes (2003) salienta que o assédio ocorre de forma divergente em relação aos sexos, por motivos culturais e sociológicos. As mulheres sofrem mais com casos de intimidação, submissão, piadas de mal gosto, comentários maldosos sobre sua aparência física e forma de se vestir. No caso dos homens, são feitos comentários maldosos sobre sua capacidade viril, sofre casos de isolamento, é questionado sobre a sua capacidade de trabalho e capacidade em manter a família.

Analisando as diferentes conceituações supracitadas sobre o tema, percebe-se que certas características são semelhantes, como a intencionalidade; a direcionalidade, podendo ser a um funcionário específico ou a um grupo; temporalidade, sempre durante o expediente laboral; repetitividade; e degradação das condições de trabalho e psicológicas do assediado. O objetivo do assédio moral feito por um chefe ou colega de trabalho é agredir àquele que lhe causa qualquer

desconforto ou gera implicância, a fim de humilhar e constranger o assediado até a sua exclusão do ambiente laboral.

4.2 PERFIL DO ASSEDIADOR E ASSEDIADO

Comumente, vítimas assediadas moralmente desconhecem as causas das agressões recebidas e, também, dessabem o significado de assédio moral e como identificá-lo. Por ocorrer de forma velada e ser ignorado por vários gestores, torna-se difícil comprovar a ocorrência de assédio no ambiente laboral. Através da observação realizada em diversos estudos sobre o tema, é possível traçar um perfil em comum das vítimas de assédio e dos assediadores, afim de auxiliar na identificação dos agentes na relação de abuso.

4.2.1 Assediador

Conforme a Cartilha do Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (2009) geralmente o assediador é um chefe imediato ou colega do mesmo ambiente laboral, o qual se sente incomodado com a presença de um indivíduo específico ou grupo. É uma pessoa com traços narcisistas e baixa autoestima, com necessidade de admiração e falta de empatia. Segundo Zabala (2003, p.113), o assediador apresenta “a presença de profundos e ocultos sentimentos de inadequação pessoal proveniente de diferentes causas”. Por ter problemas de autoestima, ele resolve as suas frustrações rebaixando um subordinado ou colega de trabalho, a fim de se sentir superior e possuidor de poder, caracterizando um comportamento psicopático. O assediador sente-se inferior e diminuído por não possuir atributos e qualidades que observa no outro, que vem a ser, geralmente, um subordinado e, por isso, ele toma atitudes injustificadas e nocivas à vítima, para provar a sua superioridade e poder, complementa o autor.

Percebe-se que, basicamente, o assédio advém de uma frustração pessoal e desequilíbrio psicológico do assediador. Por se julgar inferior perante o outro, ele deseja evidenciar a sua superioridade e desconta a sua frustração nos mais frágeis e suscetíveis ao assédio, pois a probabilidade de ocorrer uma represália é menor, uma vez que o assediado geralmente é um subordinado e tem medo de perder seu emprego ou desconhece que está sendo assediado. A vantagem de possuir maior

poder em relação à vítima torna mais confortável para o assediador punir o subordinado, através de agressão psicológica, até a vítima ficar totalmente desestabilizada. Para o agressor, o importante é sentir-se poderoso, temido e ter o controle sobre os subordinados. Quanto a forma de agir, o assediador raramente manifesta de forma explícita atos abusivos. Geralmente ele aproveita momentos em que está sozinho com a vítima, segundo Zabala (2003). As agressões ocorrem de forma secreta, através de manipulações e distorções, denegrindo a reputação da vítima. O autor salienta as características mais comuns entre os assediadores, como a capacidade de manipular a vítima através de simulações; falsidade; mentiras compulsivas; distorção; personalidade dupla; sentimento de inveja e ciúmes, etc.

Foram elencados os diferentes perfis mais comuns dos assediadores, conforme relatos de vítimas:¹

Profeta: sua missão é realizar a demissão dos trabalhadores. Humilha com cautela, reserva e elegância.

Pit-bull: agressivo, violento, perverso e humilha por prazer.

Troglodita: normas são definidas sem diálogo com os funcionários, pois acha que todos devem obedecer sem reclamar.

Tigrão: grosseiro e deseja ser temido para esconder a sua incompetência.

Mala-babão: bajula o seu superior e é extremamente rigoroso com os seus subordinados.

Grande irmão: finge ser amigo para depois manipular o colega.

Garganta: considera-se o melhor e tira vantagem sobre os outros.

Tasea (“tá se achando”): confuso e inseguro, dá ordens contraditórias e sempre responsabiliza os seus subordinados pelos insucessos ocorridos.

Através das características mencionadas, é possível perceber o mesmo padrão comportamental no assediador, geralmente alguém com maior poder na organização, com desequilíbrios psicológicos, inescrupuloso, controlador, com necessidade de mandar nos subordinados através do medo, perverso, invejoso e manipulador. Possui excessiva necessidade de admiração e aprovação, é insensível, explorador, sem empatia, arrogante e ávido pelo poder. É uma pessoa que sente prazer em ver o sofrimento alheio, que necessita praticar o mal para se regozijar ao ver a infelicidade do próximo, sem qualquer ética ou moral em sua conduta. É um indivíduo que deveria solicitar ajuda de profissionais para resolução de seus problemas pessoais, porém acaba descontando a sua frustração e incompetência em colegas ou subordinados.

¹ Fonte: Disponível em: <<http://www.assediomoral.org>>. Acesso em: 15 mai. 2015.

4.2.2 Assediado

Conforme a Cartilha do Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (2009), as vítimas mais comuns são funcionários de menor nível hierárquico, pessoas que estão com problemas pessoais ou doentes, mulheres, negros, homossexuais, pessoas idosas, portadores de necessidades especiais, e estudantes estagiários.

Para Zabala (2003), as vítimas mais suscetíveis ao assédio são aquelas que chamam mais atenção no ambiente laboral, por conta de seu modo de vida, por expressar felicidade e generosidade, por apresentar capacidades e talentos, popularidade e carisma, boa situação familiar, independência, capacidade de liderança, etc. As qualidades da vítima geram um sentimento de inveja e ciúmes no assediador, mesmo este estando em um nível hierárquico acima, e o sentimento negativo é tão intenso que o assediador abandona uma conduta ética e moral e começa a agredir o indivíduo que lhe causa mal-estar, anulando as qualidades morais da vítima.

Segundo Guedes (2003), a vítima não é aquele empregado desidioso ou negligente, pelo contrário, são empregados com um senso de responsabilidade quase patológico, são ingênuos no sentido de acreditarem nos outros e naquilo que fazem, geralmente pessoas com boa educação e possuidoras de qualidades profissionais e morais. Justamente por se destacar no ambiente laboral, o funcionário torna-se alvo de um assediador. Conforme a autora, as manobras perversas do assediador desestabilizam a vítima, criando dúvidas sobre a sua capacidade profissional e gerando sentimento de culpa. Desequilibrada psicologicamente, o indivíduo assediado passa a aceitar os comportamentos do assediador e os próprios colegas de trabalho desacreditam que a vítima seja inocente.

Em sua pesquisa, Hirogoyen (2002) verificou que a maioria dos assediados são mulheres, cerca de 70%, e 30% homens e que a área de gestão é a mais suscetível para ocorrência de assédio, seguido pela saúde, ensino, secretariado, pesquisa e comércio. Já na questão de idade, a faixa etária mais assediada está entre 46 a 55 anos, seguido pela faixa entre 26 a 35 anos. A pesquisa evidência um fator cultural existente na sociedade, o patriarcalismo, onde a mulher é considerada uma propriedade do homem e, por isso, deve subjugar-se a ele. Também mostra que o

assédio é mais comum justamente em uma área extremamente competitiva da iniciativa privada e relacionada ao poder.

Percebe-se que, contrariamente ao que se acredita, as vítimas de assédio, em sua maioria, são pessoas corretas, capacitadas e eficientes. O assediador não escolhe aquele funcionário ineficaz, irresponsável com seus deveres ou inoperante. Justamente o assediado é aquele que tem qualidades e competências destacáveis no ambiente laboral. Contudo, nem sempre o assediado é somente um funcionário exemplar e ameaçador para o assediador, muitas vezes, um indivíduo que apresentar problemas pessoais e está fragilizado pode passar a ser vítima de assédio, pois o agressor aproveita um momento de fraqueza psicológica para agir.

Segundo Hirigoyen (2002), as vítimas de assédio moral são aquelas que apresentam um padrão diferente do estabelecido no ambiente de trabalho, seja por motivos religiosos, orientação sexual ou até representação sindical. Aguiar (2003) complementa que funcionários excessivamente competentes, pessoas atípicas, aliados a grupos divergentes da administração atual, improdutivas ou temporariamente fragilizadas por doenças físicas ou psicológicas podem vir a sofrer algum tipo de perseguição. Conforme a Cartilha do Sindicato dos Trabalhadores da Educação Municipal (2008, p. 15) as vítimas mais comuns de assédio moral são indivíduos que apresentam as seguintes características:

- Integridade e honestidade;
- Saúde;
- Exacerbado senso de culpa;
- Justiça e equanimidade, com acentuado espírito de liderança entre seus pares;
- Criatividade;
- Dedicção ao trabalho;
- Maior competência que o assediador;
- Reação ao autoritarismo e recusa a ser subjugado;
- Pessoa portadora de deficiência;
- Idoso;
- Mulher em um grupo de homens, ou vice versa;
- Crença religiosa e/ou orientação sexual diferente do assediador;
- Pertencente à minorias étnicas;
- Limitação de oportunidades de trabalho por ser especialista;
- Vive só;

Barreto (2003) conduziu uma pesquisa nacional sobre assédio moral com um total de quarenta e dois mil trabalhadores, tanto pertencentes à Administração Pública quanto à Privada. Através dos resultados, foi possível identificar os servidores públicos mais suscetíveis ao assédio. Conforme a autora, pessoas com problema de

saúde, recém chegado de afastamento por acidente de trabalho ou licença maternidade, maiores de 35 anos, no final do prazo de estabilidade, pessoas que questionam a atual política de gestão e colegas solidários a vítimas de assédio são alvos mais recorrentes.

Nota-se que as mesmas características repetem-se em diferentes bibliografias. Existe uma diferença entre o perfil da vítima, sendo ela ou muito competente e ameaçadora ao agressor, ou apresenta uma fragilidade aparente que o assediador usa para praticar atos abusivos e degradantes. Outro ponto levantado pelos autores é a questão das diferenças. Caso o funcionário apresente diferenças raciais, de gênero, físicas, religiosas ou sexuais, torna-se uma possível vítima. No geral, o assediador precisa de um motivo banal, discriminatório ou fútil para começar a colocar em prática seus mais perversos atos contra a dignidade humana e sanidade psicológica de alguém.

4.3 MODALIDADES DE ASSÉDIO MORAL

Existem três modalidades de assédio moral, conforme a literatura existente sobre o tema: horizontal, vertical e misto. O assédio horizontal é o menos comum, porém existente no ambiente laboral. Ocorre entre os próprios colegas de trabalho, com mesma hierarquia e responsabilidades. Segundo Alkimin (2008), o assédio entre colegas é desencadeado, geralmente, por competitividade e rivalidade no trabalho, pela busca de uma promoção, obtenção de um cargo específico, destaque entre a chefia e discriminações sexuais, físicas, profissionais, etc. Nascimento(2008) relaciona o assédio moral entre colegas com o sentimento de inveja do assediador e por discriminação de fatores pessoais da vítima, como religião, raça, política.

Conclui-se que o assédio horizontal reflete a instabilidade do ambiente organizacional altamente competitivo e individualista. Os funcionários sentem-se pressionados a render mais, produzir mais e conceitos morais e éticos são invertidos, uma vez que se torna mais importante uma promoção ou um cargo específico do que a harmonia do ambiente de trabalho e a integridade dos colegas.

O assédio vertical possui dois tipos singulares: ascendente e descendente. O assédio ascendente é menos frequente no meio profissional, com poucas pesquisas realizadas sobre o tema, ocorre quando um empregado ou grupo boicota o seu chefe. Geralmente as ações ocorrem em represália a um novo gestor, por inveja ou

inexperiência do superior. Já o assédio vertical descendente é o mais comum e observado no ambiente laboral. Trata-se de atos abusivos provenientes de um superior hierárquico aos seus subordinados, consequência de sua condição superior hierárquica. (MINARDI, 2010).

Barreto (2003), em sua pesquisa, verificou que 42% das pessoas relataram ter vivido algum episódio de assédio moral e, em 90% dos casos, o agressor era um superior hierárquico. Somente 8,5% das vítimas relataram assédio horizontal, entre colegas do mesmo ambiente laboral.

Conforme Nascimento (2008), o assédio vertical descendente é percebido como a utilização do poder de chefia para fins de verdadeiro abuso de direito do poder diretivo e disciplinar, bem como para se esquivar das consequências trabalhistas. Tal é o exemplo do empregador que, para não ter que arcar com as despesas de uma dispensa imotivada de um funcionário, tenta convencê-lo a se demitir ou cria situações constrangedoras, como retirar sua autonomia no departamento, transferir todas as suas atividades a outra pessoa, isolá-lo do ambiente para que o empregado sinta-se, de algum modo, culpado pela situação, acarretando o pedido de demissão.

Ocorre, em alguns casos, o assédio misto, quando a vítima é assediada tanto pelos colegas de trabalho quanto pelo seu superior hierárquico. (MINARDI, 2010). Hirigoyen (2002) complementa que o assédio misto muitas vezes ocorre quando a vítima sente-se um bode expiatório, por consequência do terror psicológico sofrido, e logo a designação estende-se por todo o grupo de trabalho. A vítima passa a ser responsável por tudo o que ocorre de errado no ambiente laboral e, rapidamente, ninguém mais a suporta. Mesmo que hajam pessoas que discordem da atitude dos colegas assediadores, omitem as suas opiniões para não entrar em conflito. Fiorelli (2007) verifica o mesmo comportamento dominó, onde o assédio moral praticado por um superior pode acarretar mudanças negativas no comportamento dos colegas em relação à vítima, que passa a ser isolada por todos.

Pode-se inferir que, independente da modalidade de assédio moral sofrido, a agressão é sempre danosa para a vítima, e o motivo é sempre o mesmo: desestabilizar o empregado a fim de o remover definitivamente do ambiente laboral. Apesar da gestão privada apresentar maior propensão a ocorrência de assédio moral, Vacchiano (2007) ressalta que muitas repartições públicas tendem a ser ambientes carregados de situações conflituosas e perversas, com pessoas ou grupos que assediam os colegas constantemente.

4.4 CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL

O assédio moral apresenta prejuízos na esfera individual, organizacional e social, com diferentes níveis de impacto. Em seu livro, Freitas, Heloani e Barreto (2008) percebem que o assédio atinge individualmente a vítima, alterando a sua personalidade, identidade e autoestima. Pode ocorrer diminuição da capacidade de concentração e produção, indução ao erro, distúrbios psicossomáticos, como problemas gástricos, cardiovasculares, respiratórios, motores, imunológicos, etc. Hirigoyen (2000) ressalta que outros sintomas sentidos pela vítima são medo, ansiedade, mal estar, tensão e desespero, podendo acarretar dependência a drogas, como álcool e entorpecentes ou, até mesmo, tentativas de suicídio.

Segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008), cada indivíduo reage de forma diferente ao assédio moral, pois possui personalidade e capacidades de lidar com estresses diferentes, podendo variar de uma simples dor de estômago até patologias mais graves. Excesso de responsabilidades, pressões para cumprimento de metas, jornadas de trabalho exaustivas, cobranças, avaliações de desempenho são alguns dos fatores que, junto com o assédio moral, acarretam doenças na vítima.

Soboll (2008) salienta que o assédio implica danos à saúde física e psicológica, à autodestruição ou ao desenvolvimento pessoal e social, ocasionado, em grande chance, danos psíquicos na vítima.

Já Soares (2006) subdivide os efeitos do assédio moral em quatro níveis: físico, afetivo, cognitivo e social. Os efeitos físicos podem ser falta de ar, palpitações, sudoreação, hipertensão arterial, distúrbios psicossomáticos, tremores, fraqueza, fadiga, insônia, desmaios, diversas dores pelo corpo. Os efeitos afetivos podem ser apatia, melancolia, sociofobia, hostilidade, depressão, isolamento, irritabilidade, ataques de pânico, etc. Quanto aos efeitos cognitivos, são citados perda de memórias e falta de concentração. Os problemas causados a nível social são danos às relações familiares e com amigos e prejuízo com o convívio dos colegas de trabalho.

Conforme a Cartilha do Sindicato dos Trabalhadores da Educação Municipal (2008, p.19), quando a vítima percebe que está sendo assediada

A menos que reaja ou fique desempregada, submete-se ao assédio e isto só ocorre à custa de grande tensão interna que possibilita que esta conviva em seu já degradado ambiente de trabalho, prejudicando ainda mais a própria saúde. A doença passa a ser a expressão física e concreta da agressão. Apresenta danos físicos e mentais caracterizados por múltiplas patologias que podem levar à morte.

Na mesma Cartilha, são elencadas consequências do assédio moral, como falta de concentração, esquecimento, dificuldade de aprendizagem, insônia, pesadelos, ansiedade, mau-humor, insegurança, bulimia, crises de choro, dores generalizadas, palpitações e tremores, depressão, sentimento de vingança, aumento da pressão arterial, dor de cabeça, tonturas, distúrbios digestivos, falta de apetite, ideias e tentativa de suicídio.

Hirigoyen (2002) apresenta uma análise mais profunda sobre as consequências do assédio, como vergonha e humilhação, pois a vítima tenta recuperar a sua honra, visto que não compreende o motivo da agressão. O assediado isola-se e se sente impotente frente ao problema. A autora verifica que, em determinado ponto, a vítima não consegue mais distinguir o que é verdadeiro e o que é falso das acusações do assediador, ocasionando a dúvida sobre si mesmo, perdendo o sentido sobre si.

Observa-se a enorme extensão de danos que o assédio pode causar em uma pessoa, desde um simples problemas de saúde até tentativas de suicídio, evidenciando o quão nocivo e torturante o assédio pode ser. A vítima perde o seu equilíbrio emocional e psicológico, destruindo pouco a pouco a sua autoestima e sanidade mental, até o ponto de entrar em colapso. E o assédio não age somente na esfera individual, segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008), a própria organização é atingida, acarretando maior incidência de acidentes de trabalho, ambiente laboral desarmônico, queda de produtividade e qualidade, afastamentos, perda de equipamentos, etc. Os autores também verificam o custo social do assédio, pago por toda a sociedade, uma vez que os funcionários são afastados por invalidez, doença ou se aposentam precocemente

No serviço público, o assédio acarreta consequências econômicas negativas, pois o servidor se afasta do trabalho ou prejudica a prestação do serviço público, visto que não produz como deveria. Pode suceder o aumento dos custos operacionais, uma vez que ocorre queda de produtividade, falta de motivação e concentração, aumento de erros e maior absenteísmo, conforme Guedes (2003). Sob a mesma ótica, Minardi (2010) observa danos ao Estado, pois o servidor assediado poderá utilizar recursos

de saúde pública, custeados pelo governo, e também poderá receber o benefício previdenciário antecipadamente, nos casos de incapacidade laboral ou inaptidão, aumentando os custos do Estado.

Silva (2005) corrobora com os autores quando discute as consequências do assédio não restritas somente à vítima. Segundo o autor, a vítima reduz a sua capacidade de trabalho, prejudicando o seu patrimônio, repercutindo em sua saúde física e mental, inviabilizando a geração de ganhos no trabalho. Licenças médicas tornam-se mais frequentes e tanto a organização quanto o assediado são prejudicados. O autor ressalta que, após certo período, a vítima acaba sendo “bancada” pela previdência social, podendo até solicitar aposentadoria antecipada, por invalidez, prejudicando o Estado.

É consenso entre os autores que os danos causados pelo assédio moral extrapolam quaisquer limites morais e éticos e também afetam a sociedade como um todo. As consequências são tão devastadoras para a vítima que ela pode ser afastada definitivamente de suas atividades laborais por invalidez, pois está totalmente desestabilizada psicologicamente. Pelo enorme dano causado, é essencial que práticas abusivas sejam coibidas e denunciadas o quanto antes, através da educação dos servidores, a fim de diminuir a incidência de assédio moral.

No caso do servidor público, o custo da aposentadoria precoce, dos atestados médicos, da abstenção e afastamento recai exclusivamente sobre a Administração Pública, trazendo somente malefícios a prática de assédio moral. E um dos problemas percebidos por autores como Vacchiano (2007) e Lopes (2008) está ligado à estrutura organizacional da Administração Pública, baseada na burocracia, na hierarquização e no funcionalismo, criando um ambiente permeado por relações de poder, muitas vezes abusivas, que são justificadas como legítimas pelo sistema público. Desta forma, faz-se necessário compreender como está organizada a Administração Pública para poder agir de forma efetiva na diminuição dos casos de assédio moral.

4.5 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SERVIDOR PÚBLICO

A Administração Pública é conhecida pela sua estrutura sistemática, extremamente burocrática e totalmente subordinada à lei. Os funcionários são organizados hierarquicamente, de forma que cada servidor tenha um cargo determinado, com sua função e responsabilidade delimitada.

Segundo a Constituição Federal de 1988, servidores públicos são todos aqueles que mantêm vínculo de trabalho profissional com os órgãos e entidades governamentais, integrados em cargos ou empregos de qualquer delas: União, estados, Distrito Federal, municípios e suas respectivas autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. Conforme Jorge Neto e Cavalcante (2004), os agentes administrativos ou servidores públicos são todos aqueles que exercem alguma função pública de caráter permanente em decorrência de relação funcional com o Estado e as entidades da Administração Indireta. Estão sujeitos à hierarquia funcional e ao regime jurídico estabelecido pela entidade a que pertencem.

A Administração Pública é considerada a própria atividade administrativa exercida pelo Estado, através de seus órgãos e agentes, para realização de seus fins, baseada na Constituição e legalidade. Conforme Carvalho (2009), o principal objetivo da Administração Pública, seguindo os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, é assegurar os interesses coletivos através de um conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a Lei atribui o exercício da função administrativa do Estado. Nota-se que tanto os servidores públicos quanto a Administração Pública são definidos e limitados pelas leis existentes na Constituição Brasileira, vigente desde 1988, baseada em procedimentos padronizados e rígidos.

Weber (1974) explana sobre a burocracia em sua obra “Ensaio de Sociologia”, caracterizando-a como uma forma racional e específica na qual a organização estrutura-se. São definidas leis e normas administrativas que regem o funcionamento da organização burocrática, com caráter extremamente formal, onde todas as decisões e ações a serem tomadas estão registradas por escrito, para garantir única interpretação. O autor complementa que os funcionários, na administração burocrática, devem ser escolhidos por mérito e competência, não por critérios subjetivos ou pessoais. Para o autor, o controle burocrático na administração pública, quando bem racionalizado, é o sistema mais eficaz existente.

Segundo Weber (1974), o sistema burocrático pressupõe dominação racional legal, ou seja, para que a máquina burocrática funcione, deve haver obediência a regras e normas, a fim de sistematizar o trabalho e atingir maior eficiência. O autor complementa que os princípios da hierarquia dos postos e dos níveis de autoridades

significam um sistema firmemente ordenado de mando e subordinação, no qual há uma supervisão dos postos inferiores pelos superiores.

De acordo com a descrição de Weber, percebe-se que a Administração Pública atual pode ser considerada uma administração burocrática. Apesar do autor citar benefícios da burocratização, como rapidez, uniformidade, precisão, menor corrupção, maior confiabilidade, Merton (1970) relaciona alguns problemas percebidos na adoção de um sistema burocratizado, como rigidez, formalidade exagerada, procedimentos sem sentido ou demasiadamente trabalhosos, ausência de inovação, atendimento ao público dificultoso, etc.

Desta forma, uma grande diferença entre o âmbito público e privado é que este está pautado pelas decisões dos gestores, baseada nos resultados econômicos da empresa, alterando procedimentos e normas internas a fim de aperfeiçoar a organização e aquele só age dentro da determinação da lei, ocasionando, por vezes, uma má gestão de pessoas e possível falta de estímulo para trabalhar. Além desses pontos, a Administração Pública é permeada por relações de poder, baseada em tendências políticas e temporárias, dificultando ainda mais o desenvolvimento de um ambiente laboral harmônico. A forma como a Administração Pública age é considerada muito atrasada e, em alguns casos, ineficaz, necessitando de uma modernização completa, inclusive na gestão de seus servidores.

4.6 ASSÉDIO MORAL NO SERVIÇO PÚBLICO

Segundo Vacchiano (2007), as repartições públicas podem ser ambientes carregados de situações perversas e cheias de assediadores. Algumas razões para a ocorrência de assédio são elencadas pelo autor, como a falta de preparo de alguns chefes, visto que cargos de chefia, muitas vezes, contêm viés político; deliberada perseguição ao indivíduo, uma vez que o superior não possui poder sobre o vínculo funcional do servidor e a forma de punição que encontra para afastar o subordinado é através de humilhação e constrangimento; chefias por indicação, justamente o caso de escolha de chefes por laços de amizade, relações políticas ou nepotismo, propiciando um ambiente instável, onde o chefe desconhece qualquer forma de gerir seus subalternos corretamente e, através de atos abusivos, compensa a sua ignorância administrativa e gerencial.

O autor complementa que o assédio no serviço público também pode ocorrer por cobiça, relacionada a cargos comissionados, promoções, gratificações, viagens, ajuda de custo, e outros benefícios dados ao servidor. O preconceito físico, racial, sexual, religioso ou qualquer escolha pessoal que a vítima possua e o assediador não concorde pode desencadear situações de assédio moral. Vacchiano (2007) ressalta que um dos maiores motivos para explicar o grande número de servidores públicos que sofrem assédio é consequência do grande número de funcionários na Administração Pública, tornando o anonimato uma constante. Ocorre uma competição interna entre chefes e até entre os colegas de trabalho para ser reconhecido no ambiente laboral, para se destacar, mesmo que isso signifique humilhar e agredir o próximo.

Em sua pesquisa, Barreto (2003) percebeu que o tempo da ocorrência de assédio moral na Administração Pública é mais prolongado, em comparação com a iniciativa privada, uma vez que o processo de demissão é bem mais burocrático e envolve uma série de processos. Além disso, a autora evidenciou que mais de 80% dos casos de assédio moral relatados por pessoas com mais de 50 anos eram de servidores públicos.

Conforme a Cartilha sobre Assédio Moral (2011, p.4), publicada pela Fundação Ezequiel Dias,

No ambiente de trabalho público, historicamente alguns servidores tornaram-se chefes e não foram preparados e/ou capacitados para assumir a função e suas responsabilidades. Além desse despreparo, apesar de hoje o chefe dispor de um instrumento de avaliação de desempenho, existe uma cultura incipiente de avaliação o que compromete ainda a gestão de pessoas na organização. Essas peculiaridades do funcionalismo público, somadas à dificuldade das pessoas de lidar com pressões, a desresponsabilização de algumas chefias, a carência de capacitação a favor das atitudes e comportamentos positivos podem influenciar a ocorrência.

É possível perceber que os casos de assédio moral na Administração Pública, em geral, derivam de chefes sem capacitação para comandar e lidar com seus subalternos e pela disputa de poder. A forma como está estruturada a repartição pública propicia um assédio diferente da iniciativa privada, visto que o servidor público não pode simplesmente ser demitido, somente através de processo administrativo. O assédio torna-se muito mais longo e velado e, dependendo de quem for o assediador, quaisquer queixas prestadas contra o agressor serão ignoradas ou a vítima pode ser ameaçada. Comumente os assediados são transferidos de seu setor para locais

considerados “inúteis” dentro do local de trabalho, ocasionado a falta de estímulo no funcionário e frustração constante.

4.7 RELAÇÕES DE PODER NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O poder possui diferentes conceituações e geralmente está relacionado com a supremacia da vontade de uma pessoa ou grupo sobre a outra ou demais pessoas, seja por motivos relativos a dinheiro, influência política ou posse de informações. As organizações públicas funcionam através de uma estrutura burocratizada, que visa estabelecer ordem, controle e centralização do poder.

Mintzberg (1992) conceitua poder como a capacidade de afetar o comportamento nas organizações, bem como influenciar os demais no ambiente. Significa ser capaz de causar efeito sobre as ações e decisão tomadas. Para o autor, existem três tipos de poder: o controle de um recurso, controle de um conhecimento específico e controle de uma habilidade técnica. O acesso ao poder também ocorre através de troca de favores, quando um indivíduo, através de sua influência, faz promessas a outro em troca de apoio. Algo comum na administração pública.

Weber (1974) percebe o poder no ambiente público como uma forma legitimada de domínio. Segundo o autor, há o domínio em virtude da legalidade, em virtude da fé na validade do estatuto legal e da competência funcional, baseada em regras racionalmente criadas. Nesse caso, espera-se obediência no cumprimento das obrigações estatutárias. E o domínio exercido pelo moderno servidor do Estado e por todos os portadores do poder que, sob esse aspecto, a ele se assemelham. O autor ainda ressalta sobre a busca de prestígio, que concerne a todas as estruturas específicas de dominação e, portanto, a todas as estruturas políticas.

De fato, o poder na repartição pública é uma forma de dominação, porém uma dominação necessária e legitimada para que a organização burocrática funcione e seja eficaz. Desta forma, pode-se considerar o contrato de trabalho ou o Estatuto como uma forma de dominação legal, configurando uma relação de obediência, subordinação e hierarquia.

Notam-se dois pontos importante levantados por Weber: a busca pelo poder e prestígio, os quais normalmente estão relacionados a causas de assédio moral na repartição pública. Vacchiano (2007) ressalta que o anonimato causado pelo grande contingente da Administração Pública torna a busca por destaque no trabalho mais

acirrada e menos ética. Outra questão relevante é a utilização do poder político para inserir funcionários na repartição pública sem necessariamente ocorrer concurso público, conhecido como cargos em comissão.

Conforme o Art.37, inciso II, da Constituição Brasileira, o cargo em comissão é uma exceção à obrigatoriedade constitucional do concurso público, através de livre nomeação e exoneração, quando houver a necessidade, conforme previsto na lei. Geralmente os cargos comissionados são baseados em laços de confiança ou troca de favores entre o partido e seus apoiadores. Através do apoio político prestado por um seguidor específico ou grupo, são prometidos cargos em comissão como retribuição. Segundo Vacchiano (2007), a ocorrência de apadrinhamento por partidos políticos é uma prática comum e faz parte do sistema brasileiro.

Oliviere (2011) salienta um problema quanto a distribuição de cargos entre aliados políticos: o detrimento da capacidade gerencial perante laços de confiança. Tal constatação acarreta diversos problemas no ambiente laboral, uma vez que um indivíduo é encaminhado para determinado setor sem qualquer conhecimento de suas funções e capacidade para gerir seus subalternos. A situação pode abrir espaço tanto para assédio moral descendente quanto ascendente.

Uma análise notória feita por Bourdieu (2002) relaciona os conceitos de poder legítimo e assédio moral. Para o autor, as vítimas encaram o assédio moral como uma dominação legítima, visto que o superior hierárquico possui o poder legal para mandar nos subordinados. As vítimas não compreendem as atitudes abusivas, humilhantes e injustas como um assédio, mas como uma ação normal na relação entre chefe e subordinado.

Unindo os conceitos de Bourdieu e Weber, nota-se que por trás de uma estrutura burocratizada existe uma dominação legítima e definida pela lei, tornando capaz que a Administração Pública atinja o seu objetivo de prestar serviços aos cidadãos. Contudo, existe uma linha muito tênue entre o poder legítimo de um superior hierárquico e o abuso desse poder, causando uma ambiguidade na mente da vítima, uma vez que ela não consegue discernir onde começa o abuso de poder e onde terminar o poder legítimo. Outro ponto relevante observado pelos autores é a inserção de servidores públicos sem preparo e sem capacidade para assumir a função a qual foram designados, desestabilizando o ambiente de trabalho, tornando-o mais suscetível ao assédio moral.

4.8 LEGISLAÇÃO SOBRE ASSÉDIO MORAL

Atualmente a constatação da ocorrência de assédio moral e punição dos assediadores ainda é difícil, por conta do desconhecimento sobre o assunto e falta de legislação específica. O assédio fere o princípio básico e elementar da dignidade humana, garantido na Constituição, previsto no artigo 1º, inciso III. Contudo, no Brasil, ainda não existe legislação de âmbito federal específica que normatize os casos de assédio moral no ambiente laboral.

No Código Civil Brasileiro, os artigos 186 e 187 dispõem sobre atos ilícitos:

Art. 186. Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito.

Art. 187. Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes.

O trabalhador assediado pode também contar com a proteção na CLT, artigo 482, que se refere aos empregadores e dispõe sobre a rescisão por justa causa, e art. 483, que dispõe sobre a rescisão por iniciativa do trabalhador. Como o assédio moral é considerado falta grave por parte da empresa, o trabalhador pode recorrer a esse dispositivo para pleitear a rescisão do contrato de trabalho, necessitando para isso constituir um advogado.

Diversos projetos de lei tramitam no Congresso Nacional, evidenciando o esforço de alguns deputados em elaborar propostas legislativas para punir e coibir atos abusivos, contudo, até o presente momento, nenhuma lei relevante de âmbito federal foi aprovada especificamente para tratar sobre o assédio moral.

No estado do Rio Grande do Sul, existe a Lei Complementar nº 12.561, de 12 de julho de 2006, que dispõe sobre assédio moral na administração estadual. Na lei, são elencadas as atitudes que configuram assédio moral, bem como as punições aos assediadores. Apesar de ser válida somente para a Administração Pública, é um passo importante na normatização e punição do assédio.

Quanto ao município de Porto Alegre, foi aprovada Lei Complementar 133/1985, em 2004, alterando o Estatuto dos Funcionários Públicos do Município, proibindo o assédio moral com punição de demissão por justa causa. A lei abrange

tanto os funcionários investidos em cargo público através de concurso ou em comissão.

Percebe-se que a legislação, de forma geral, é ainda singela sobre o assunto e não abrange a iniciativa privada, deixando uma lacuna sobre como tratar o assédio moral no ambiente laboral. O assédio moral é perigoso e seus danos estendem-se do indivíduo até a sociedade como um todo, sendo necessária uma lei federal para coibir qualquer ato abusivo em qualquer segmento que possua relações trabalhistas.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por se tratar de um estudo direcionado à percepção do assédio moral no serviço público, para a presente pesquisa foi definido como método a pesquisa quantitativa, uma vez que possibilita coletar uma vasta gama de dados em um curto espaço de tempo e os analisar, a fim de verificar os comportamentos mais comuns, tipos de violências mais recorrentes, perfil de vítima e agressor, etc.

O instrumento de coleta escolhido foi um questionário auto preenchido e anônimo, devido à dificuldade de abordagem sobre o tema, possibilitando maior conforto do participante para responder as perguntas, o que poderia não acontecer através de uma entrevista em profundidade, onde o entrevistado poderia sentir-se envergonhado ou intimidado. Além disso, o anonimato garante a preservação do funcionário e possibilita maior franqueza nas respostas. A fim de abranger os aspectos subjetivos da percepção do funcionário assediado, foram elaboradas, além de questões assertivas sobre assédio moral, questões abertas para livre escrita do participante.

5.1 DELIMITAÇÃO ESPACIAL

O questionário foi aplicado aos 15 servidores do órgão X, pertencentes à Administração Pública de Porto Alegre. Participaram tanto servidores públicos que ingressaram no departamento através de concurso público quanto servidores ingressados por cargos em comissão. Estagiários e terceirizados não foram considerados nesta pesquisa. Não foi autorizada a divulgação do nome do órgão, a pedido do mesmo.

5.2 INSTRUMENTO DE COLETA

O instrumento de coleta utilizado foi um questionário impresso anônimo distribuído presencialmente a todos os servidores do órgão X. A elaboração do questionário foi feita pela própria pesquisadora, baseada nas referências e literaturas mencionadas ao longo do trabalho, observando os conceitos e características relevantes sobre o tema. Como base para a elaboração do questionário, foi utilizada a autora Hirigoyen (2002) e foi levada em conta a sua classificação das quatro áreas

do assédio moral - o isolamento da vítima, a precarização das condições de trabalho, atentado contra a dignidade e a violência verbal, física e sexual.

Na primeira parte do questionário, foram feitas perguntas para identificação dos respondentes, como idade, gênero, escolaridade e formação, estado civil, se possui filhos, tempo de serviço no órgão e no cargo atual, forma de ingresso no departamento e atual cargo exercido, a fim de caracterizar os respondentes do questionário. Através das perguntas de identificação, foi possível traçar o perfil do servidor respondente.

Após a definição do respondente, o questionário foi estruturado em quatro áreas principais: na primeira área, foram elaboradas perguntas referentes ao ambiente de trabalho; na segunda área, foram perguntas relacionadas ao convívio com os colegas de trabalho; na terceira área, foram elaboradas questões referentes à vivência no ambiente laboral e, por último, são feitas perguntas referentes especificamente ao tema assédio moral. Foram, também, elaboradas perguntas descritivas a fim de captar aspectos subjetivos do assédio.

As perguntas elaboradas buscaram atingir o objetivo principal desta pesquisa, que é caracterizar o assédio moral através da percepção dos servidores e, também, identificar quem geralmente é o assediador e a vítima, quais as condutas abusivas mais praticadas e a frequência com a qual ocorrem e se realmente o servidor percebe a existência de assédio moral no ambiente de trabalho, além de sugerir ações individuais ou coletivas para evitar ou diminuir a ocorrência do assédio moral.

5.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram examinados através de uma análise estatística descritiva básica pela pesquisadora e foram expostos em gráficos e tabelas utilizando como ferramenta de elaboração o Excel, a fim de permitir melhor visualização das respostas, além da análise interpretativa sobre as respostas obtidas nas perguntas abertas. Através dos dados coletados, foi possível definir qual a incidência de assédio moral junto ao universo de servidores públicos respondentes, quais foram os comportamentos mais frequentes, quais foram as atitudes mais praticadas. Também, foi possível identificar se as vítimas percebem o assédio moral e de qual forma percebem, além de evidenciar as características do assédio moral existente no órgão X e verificar qual o interesse dos respondentes em conhecer o assunto. Através das

respostas coletadas, foi possível sugerir ações para diminuir ou coibir a ocorrência de abusos de poder, abrangendo os objetivos deste trabalho.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos pela aplicação do questionário são apresentados a seguir, em consonância com os objetivos propostos na pesquisa, que são (1) verificar a percepção dos servidores do órgão X sobre a existência de assédio moral; (2) identificar o perfil das vítimas e dos assediadores, formas e frequências do assédio moral no órgão X e (3) propor ações para prevenir a prática de assédio no ambiente laboral.

6.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

O grupo analisado foi composto por quinze (15) respondentes servidores públicos do órgão X, no município de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. O perfil dos respondentes encontra-se na tabela a seguir:

Tabela 1 – Perfil dos Respondentes (continua)	
Gênero:	
Feminino	3
Masculino	12
Estado Civil:	
Solteiro	6
Casado	3
Divorciado	6
Filhos:	
Nenhum	4
Um	5
Dois	4
Três	1
Quatro	1
Escolaridade:	
Fundamental Incompleto	1
Médio Completo	4
Superior Incompleto	4
Superior Completo	6
Tempo de serviço no órgão X:	
Menos de 1 ano	2
1 ano até 3 anos	5
4 anos até 9 anos	1
10 anos até 15 anos	3
16 anos até 30 anos	4

Tabela 1 – Perfil dos Respondentes (conclusão)

Tempo de serviço no cargo ocupado atualmente no órgão X:	
Menos de 1 ano	2
1 ano até 3 anos	7

4 anos até 9 anos	1
10 anos até 15 anos	3
16 anos até 30 anos	2

Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 1 – Distribuição conforme idade dos servidores respondentes



Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 2 – Distribuição conforme forma de ingresso no órgão X



Fonte: dados da pesquisa

Quanto o perfil encontrado no grupo, dos 15 servidores respondentes, 12 são homens e há somente três mulheres no órgão X. Percebe-se que 11 respondentes possuem mais de 41 anos de idade, caracterizando um departamento composto por pessoas mais maduras e a maioria possui filhos. Quanto ao estado civil, somente 3 são casados e o restante é divorciado ou solteiro.

Nota-se que quase todos os servidores ingressaram no departamento via concurso público, cerca de 11 servidores. O tempo de serviço no órgão X é variado, bem como o tempo de serviço no cargo ocupado atualmente. Quanto a escolaridade, seis servidores já possuem superior completo, os cursos listados foram Economia,

Direito, Administração e Relações Públicas, e somente um servidor não possui o ensino médio completo. Dos cargos listados que os respondentes ocupam atualmente há 7 agentes, 1 secretário, 2 chefes administrativos, 2 motoristas, 1 administrador e 2 auxiliares administrativos.

6.2 INCIDÊNCIA PERCEBIDA DE ASSÉDIO MORAL NO ÓRGÃO X

Conforme as respostas obtidas nos questionários, 3 servidores confirmaram que já sofreram assédio moral no órgão X, sendo que 2 apontaram o chefe como assediador e 1 servidor afirmou que sofre assédio por um colega de trabalho. Apesar de ser um grupo relativamente pequeno, o resultado evidencia uma realidade confirmada por autores como Barreto (2003) e Hirigoyen (2002) de que o assédio moral vertical descendente é o mais comum, seguido pelo assédio horizontal. Não foi encontrado nenhum caso de assédio vertical ascendente.

Dos respondentes que confirmaram terem sofrido assédio, somente 1 servidor informou que sofreu assédio por 2 anos, mas conseguiu modificar a situação. Os outros 2 servidores afirmam que continuam sofrendo o assédio moral e, através de uma questão aberta, descreveram que ignoram as atitudes dos assediadores, conforme relato “Faço de conta que não é comigo.” (sexo masculino, cargo de agente).

Nota-se que ambas as vítimas de assédio aderiram a uma atitude já percebida por Hirigoyen (2002): a renúncia de seus direitos. Segunda a autora, ao evitar e ignorar o conflito, a vítima permite que o agressor sintam-se cada vez mais certo de seu poder. Freitas, Heloani e Barreto (2008) também perceberam esta atitude comum das vítimas de assédio, a inércia diante de atos abusivos, tanto pelo medo do desemprego, como também por desconhecimento do assunto. Já no caso do servidor que sofreu assédio e conseguiu inibir a prática de atos abusivos, a forma encontrada foi “Ajuda interna de um superior e muita resiliência”. (sexo masculino, cargo de chefia).

O trecho acima evidencia que o servidor em questão empenhou-se em conseguir encontrar uma saída para a situação de assédio, uma vez que o abuso danifica a estabilidade emocional e psicológica de vítima, diminuindo a sua capacidade de lutar contra o agressor.

Quanto às práticas mais comuns assinaladas pelos respondentes, optou-se por criar uma tabela somente com as questões assinaladas positivamente por cada um dos 3 servidores que afirmaram sofrer ou terem sofrido assédio. A tabela traz o

responsável pelas situações negativas e a frequência que ocorrem separadas por blocos de questões. A forma escolhida para representar as respostas obtidas facilita a visualização das características do assédio moral sofrido pelas vítimas, caso realmente exista uma relação abusiva.

Tabela 2 – Respostas positivas do respondente 1 no Bloco 1

Questões Bloco 1	Mesma Pessoa?	Quem?	Frequência
Afirma ser criticado injustamente.	Sim	Chefe	Algumas vezes no mês
Afirma não receber informações relativas ao exercício de seu trabalho propositalmente.	Sim	Chefe	Algumas vezes no mês
Afirma ter sido humilhado no ambiente laboral.	Sim	Chefe	Várias vezes no dia

Fonte: dados da pesquisa

Nota-se que o respondente 1 assinalou positivamente três questões do Bloco 1, em todos os casos o chefe foi relacionado como o causador do problema e com frequência de algumas vezes no mês e várias vezes no dia. De fato, realmente este servidor pode estar sofrendo assédio moral, baseado na literatura estudada. Conforme Hirigoyen (2002), o servidor pode estar sofrendo o estágio inicial de assédio moral, no caso, a deterioração proposital das condições de trabalho. Outro dado relevante é a vinculação do chefe como a fonte das situações negativas, caracterizando o assédio vertical descendente, o mais comum percebido por Barreto (2003) e Hirigoyen (2002).

Já no Bloco 2, o servidor assinalou positivamente que já presenciou a humilhação de um colega de trabalho mobilizado por outro colega. O servidor não manifestou-se publicamente em defesa do colega.

Tabela 3 – Respostas positivas do respondente 1 no Bloco 3

Questões Bloco 3	Mesma Pessoa?	Quem?	Frequência
Afirma sentir-se ignorado.	Sim	Colega	Algumas vezes no mês
Afirma ter sido alvo de piadas maldosas.	Sim	Chefe	Uma vez por dia
Afirma ter sido agredido verbalmente no ambiente laboral.	Sim	Chefe	Algumas vezes no mês

Fonte: dados da pesquisa

No Bloco 3, o servidor relaciona novamente o chefe como um desencadeador de conflito com uma certa periodicidade. Percebe-se que existem, pelo menos, quatro características básicas do assédio moral, como a direcionalidade, a temporalidade, a repetitividade e a degradação das condições de trabalho e psicológicas da vítima. Neste caso, é possível que o servidor esteja sofrendo assédio moral e ele mesmo percebe isto.

No caso do respondente 2, segue a tabela abaixo com os dados coletados no Bloco 1.

Tabela 4 – Respostas positivas do respondente 2 no Bloco 1

Questões Bloco 1	Mesma Pessoa?	Quem?	Frequência
Afirma ser criticado injustamente.	Não	Colega	Várias vezes no dia
Afirma ter tido sua autonomia retirada.	Sim	Chefe	Raramente no ano
Afirma não receber informações relativas ao exercício de seu trabalho propositalmente.	Sim	Chefe	Algumas vezes no mês
Afirma ter sido humilhado no ambiente laboral.	Não	Colega	Algumas vezes no mês

Fonte: dados da pesquisa

Nota-se que o respondente 2 assinalou positivamente quatro questões do Bloco 1, em dois casos o chefe foi relacionado como o causador do problema e com frequência de algumas vezes no mês e raramente no ano. Um dado relevante foi a vinculação de conflitos a colegas de trabalho com frequência de várias vezes no dia e algumas vezes no mês. Neste caso, pode-se caracterizar um tipo de assédio misto, que ocorre tanto pelo chefe quanto pelos colegas de trabalho.

No Bloco 2, o respondente assinalou positivamente que já foi isolado pelo grupo de trabalho propositalmente, pelo chefe e também pelos colegas com frequência de algumas vezes por mês. O mesmo respondente afirma que entra em conflito no ambiente laboral com o chefe e colegas, com frequência de algumas vezes no mês. Nota-se que o servidor possui problemas vinculados a chefia e a colegas de trabalho. Apesar de não ser uma prática comum, Barreto(2003) identificou em sua pesquisa que 6% dos casos de assédio moral eram do tipo misto e muitas vezes o chefe contamina os subordinados, que também passam a assediar a vítima.

Tabela 5 – Respostas positivas do respondente 2 no Bloco 3

Questões Bloco 3	Mesma Pessoa?	Quem?	Frequência
Afirma sentir-se ignorado.	Sim	Colega	Algumas vezes no mês
Afirma que já sofreu perseguição injustificada.	Sim	Chefe	Raramente no ano
Afirma ter sido alvo de piadas maldosas.	Sim	Chefe e Colega	Algumas vezes no mês
Afirma ter sido agredido verbalmente no ambiente laboral.	Sim	Colega	Algumas vezes no mês

Fonte: dados da pesquisa

As respostas obtidas no Bloco 3 reforçam a possibilidade do respondente 2 estar sofrendo assédio moral misto. A frequência das situações conflituosas expostas pode ser considerada repetitiva e ocorrem pela mesma pessoa, no caso, o chefe ou um colega de trabalho com intencionalidade, direcionalidade e, também, com intuito de degradar a estabilidade psicológica da vítima.

O respondente 3 assinalou positivamente as seguintes respostas, ilustradas na tabela 5 que segue abaixo.

Tabela 6 – Respostas positivas do respondente 3 no Bloco 1

Questões Bloco 1	Mesma Pessoa?	Quem?	Frequência
Afirma ser criticado injustamente.	Não	Colega	Algumas vezes no mês
Afirma receber tarefas que não competem a sua função.	Sim	Chefe	Algumas vezes no mês
Afirma ter sido humilhado no ambiente laboral.	Sim	Chefe	Algumas vezes no mês

Fonte: dados da pesquisa

Nota-se que o respondente 3 assinalou positivamente três questões do Bloco 1, em dois casos o chefe foi relacionado como o causador do problema e com frequência de algumas vezes no mês. O respondente 3 também pode ser encaixado no perfil de possível vítima de assédio moral, uma vez que o servidor vivenciou atos de humilhação sofridos por causa do chefe e recebeu tarefas que não competem a sua função com certa periodicidade.

Quanto as questões do Bloco 2, o respondente 3 afirmou que já foi proibido de falar pelo chefe e com frequência de algumas vezes no mês. O servidor assinalou positivamente que entra em conflito no ambiente laboral com chefe, colegas e subordinado algumas vezes no mês e já presenciou atos de humilhação com colegas, mas não tomou nenhuma atitude quanto a situação.

Tabela 7 – Respostas positivas do respondente 3 no Bloco 3

Questões Bloco 3	Mesma Pessoa?	Quem?	Frequência
Afirma que já sofreu perseguição injustificada.	Sim	Colega	Raramente no ano
Afirma ter sido alvo de piadas maldosas.	Sim	Colega e Subordinado	Algumas vezes no mês
Afirma ter-se sentido discriminado por sua etnia, religião ou opção sexual.	Sim	Chefe e Colega	Raramente no ano
Afirma ter sido agredido verbalmente no ambiente laboral.	Sim	Colega e Subordinado	Raramente no ano.

Fonte: dados da pesquisa

Pelas respostas obtidas com o questionário do respondente 3, é realmente possível confirmar que ele já sofreu assédio moral no ambiente laboral do órgão X, uma vez que afirmou ter conseguido coibir os atos através de ajuda interna e resiliência.

Dentro deste contexto, foi possível verificar que os 3 servidores que afirmaram sofrer ou ter sofrido assédio moral realmente sofreram, em algum momento, relações abusivas. Vale ressaltar que os servidores perceberam a ocorrência do assédio e durante as análises das repostas foi possível confirmar a existência de assédio no órgão X.

6.3 INCIDÊNCIA NÃO PERCEBIDA DE ASSÉDIO MORAL NO ÓRGÃO X

Dentro dos respondentes que apontaram não sofrer assédio moral no órgão X, no caso, 12 servidores, foram observadas as respostas obtidas nos Blocos 1, 2 e 3 para verificar quais as práticas abusivas mais comuns que os servidores já sofreram e, mesmo assim, não percebem como assédio moral. O quadro abaixo ilustra as respostas obtidas no Bloco 1, onde foram elaboradas perguntas relativas ao ambiente de trabalho:

Tabela 8 – Distribuição das respostas no Bloco 1 (questão 1.1 a 1.6)

Questão	Sim	Não
1.1 Você é criticado injustamente?	2	10
1.2 Você recebe tarefas que não competem a sua função?	4	8
1.3 Você já teve a sua autonomia retirada?	2	10

1.4 Você nota que informações relativas ao exercício de seu trabalho não lhe são repassadas propositalmente?	3	9
1.5 Você já foi coagido no ambiente laboral?	1	11
1.6 Você já se sentiu humilhado no ambiente de trabalho?	1	11

Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se que algumas atitudes que caracterizam o assédio moral foram assinaladas positivamente nas respostas, porém os servidores não identificaram que são vítimas de atos abusivos. No caso dos servidores que afirmaram receber críticas injustamente, 1 servidor assinalou que as críticas não ocorrem pela mesma pessoa, apontou que geralmente ocorre por colegas de trabalho e com uma frequência de raramente no ano. Neste caso, realmente este servidor pode não sofrer assédio moral no órgão X, uma vez que, de acordo com as características de assédio moral encontradas na literatura pesquisada, Barreto (2003) ressalta que o assédio moral deve ser repetitivo e deve ocorrer de forma prolongada. No caso do servidor que também assinalou sofrer críticas injustas, a ocorrência é sempre desencadeada pelo chefe e com frequência de algumas vezes por mês. Neste caso, pode-se configurar assédio moral.

No caso do recebimento de tarefas que não competem a função do servidor, nota-se que é a prática mais comum assinalada pelos respondentes no Bloco 1. Dos 4 servidores que confirmaram receber tarefas incompatíveis a sua função, 3 assinalaram que ocorre sempre pela mesma pessoa, o chefe, e com frequência de algumas vezes no mês. A resposta dos servidores reflete uma realidade apontada por Vacchiano (2007), onde existe, em muitos casos, uma ineficiência por parte das chefias dos órgãos públicos, uma vez que as indicações de chefia ocorrem por troca de favores políticos, nepotismo ou laços de amizade. A constatação feita pelo autor reflete-se na questão seguinte, sobre a retirada de autonomia: os 2 servidores que assinalaram sim para a resposta, marcaram que ocorre sempre pela mesma pessoa, o chefe, e com frequência de algumas vezes por mês.

No caso dos servidores que perceberam que informações relativas ao exercício de seu trabalho não lhe são repassadas propositalmente, os 3 assinalaram o chefe como o responsável e com frequência de algumas vezes por mês e raramente no ano. O não repasse de informações é uma das práticas comuns de assédio moral,

conforme Hirigoyen (2002), e está dentro das características da precarização das condições de trabalho.

Nas questões seguintes, somente 1 servidor confirmou que já foi coagido no ambiente de trabalho e também já se sentiu humilhado no ambiente laboral. Em ambos os casos, o servidor assinalou o chefe como a pessoa que realiza a coação e atos humilhantes e com frequência de algumas vezes por mês. É possível notar que, mesmo o servidor percebendo que sofre coação e é humilhado, não identifica que sofre assédio moral no ambiente de trabalho. Tal situação é descrita notoriamente na obra de Bourdieu (2002), que relaciona os conceitos de poder legítimo e assédio moral. O autor observa que as vítimas encaram o assédio moral como uma dominação legítima, uma vez que o chefe possui poder legal e tem autonomia legítima para mandar nos seus subordinados. A vítima acredita que a relação abusiva seja normal e consequência das relações de trabalho.

No Bloco 2, as respostas assinaladas pelos servidores referem-se ao convívio interpessoal no ambiente laboral e a última questão foi deixada em aberto para os respondentes sentirem-se livres para explicar sobre os motivos que a competição no ambiente de trabalho do órgão X não é considerada saudável, a fim de permitir uma análise subjetiva do assunto. Para melhor visualização dos dados, foi elaborada uma tabela com as respostas obtidas.

Tabela 9 – Distribuição das respostas no Bloco 2 (questão 2.1 a 2.6)

Questão	Sim	Não
2.1 Você já foi isolado pelo grupo de trabalho propositalmente?	0	12
2.2 Você já foi proibido de falar?	1	11
2.3 Você costuma entrar em conflito no ambiente laboral?	5	7
2.4 Você já presenciou algum colega sendo humilhado?	4	8
2.5 Você já foi afastado para outro setor menos agradável sem justificativa?	0	12
2.6 Você percebe competição entre os colegas no ambiente laboral?	4	8

Fonte: dados da pesquisa

Quanto as respostas obtidas no Bloco 2, nota-se que tanto o isolamento da vítima pelo grupo de trabalho quanto o afastamento para outro setor menos agradável não foram percebidos pelos servidores do órgão X. A proibição de falar foi assinalada por 1 servidor, sendo o chefe o proibidor e com frequência de raramente no ano, não caracterizando uma possível prática de assédio moral, conforme conceito já citado de Barreto (2003). Contudo, pela gravidade da prática, em uma análise mais profunda, o

ato de proibir o servidor de falar, mesmo que seja com menor frequência, pode caracterizar uma prática abusiva e configurar assédio moral.

Sobre a questão de conflito no ambiente laboral, 5 servidores confirmaram que entram em conflito, sendo que 4 servidores assinalaram o colega como o principal motivo para entrar em conflito e somente 1 servidor apontou um subordinado. Neste caso, não foi possível definir se o conflito pode ser caracterizado como assédio moral, pois o ambiente de trabalho é permeado por relações conflituosas, conforme Dejours (2004), e seria necessária uma análise mais aprofundada sobre o tipo de conflito existente e como ele é tratado pelos servidores, baseado na separação proposta por Hirigoyen (2002) entre conflito nas relações laborais e assédio moral, visto que nem todo o conflito pode ser caracterizado como assédio moral.

Quanto a questão referente à humilhação sofrida por um colega, dos 4 servidores que confirmaram terem presenciado tal ocorrência, 3 servidores assinalaram que viram um colega praticando atos de humilhação a outro colega e somente 1 servidor presenciou o chefe humilhar um colega. Somente 2 servidores confirmaram que defenderam o colega publicamente, levando a crer que realmente existem colegas que presenciam atos de humilhação e preferem omitir-se, situação já prevista por Hirigoyen (2002) e por Freitas, Heloani e Barreto(2008) de que a maioria dos trabalhadores não reage ao assédio, tanto pelo medo do desemprego, como também por desconhecimento do assunto.

Dados interessantes surgiram das respostas obtidas na última questão do Bloco 2. 4 servidores assinalaram que percebem a competição no ambiente de trabalho e todos afirmaram que não é uma competição saudável para o ambiente laboral. Os motivos mais citados foram o individualismo e interesses pessoais em detrimento dos interesses da organização, conforme relatos abaixo:

“...os objetivos devem ser em comum e em uma competição não há resultado comum e sim pessoal.” (Sexo masculino, cargo de secretário).

“Neste ambiente a competição que existe é no sentido de diminuir ou menosprezar o trabalho do outro e não é uma competição sadia, buscando o melhor para a instituição.” (Sexo feminino, cargo de chefia).

“Equipes devem ser qualificadas para que a competição seja desnecessária em razão da qualidade do serviço de cada um.” (Sexo masculino, cargo de agente).

Analisando os relatos dos respondentes, nota-se uma característica descrita por Vacchiano (2007): a competição interna de forma inescrupulosa. O autor relaciona o anonimato constante dos servidores públicos, uma vez que o quadro de funcionários da Administração Pública é enorme, com a competição interna por destaque entre chefes e colegas, mesmo que a disputa ocorra de forma agressiva e humilhante. Vale ressaltar que, apesar de existir estabilidade no serviço público, ou seja, o servidor não pode ser demitido injustificadamente e sem um processo administrativo, existe competição entre os servidores. O destaque mencionado pelo autor relaciona-se com a possibilidade de reconhecimento por superiores hierárquicos ou até entre os colegas, garantido uma função gratificada através de um cargo de chefia ou cargo em comissão.

As questões seguintes do questionário foram destinadas a verificar a conduta do servidor e também a sua vivência no ambiente laboral. No Bloco 3 foram abordadas 9 questões que seguem ilustradas abaixo com suas respectivas respostas:

Tabela 10 – Distribuição das respostas no Bloco 3 (questão 3.1 a 3.9)

Questão	Sim	Não
3.1 Você tem medo do seu chefe?	0	12
3.2 Você se sente sozinho no ambiente de trabalho?	0	12
3.3 Você se sente ignorado?	1	11
3.4 Você é ou já foi alvo de piadas maldosas?	2	10
3.5 Você já sofreu algum tipo de perseguição injustificada?	2	10
3.6 Você já se sentiu discriminado por sua etnia, religião ou sexualidade?	0	12
3.7 Você já foi agredido verbalmente no ambiente laboral?	2	10
3.8 Você já foi agredido fisicamente no ambiente laboral?	0	12
3.9 Você já foi alvo de assédio sexual?	0	12

Fonte: dados da pesquisa

Através das respostas obtidas, observa-se que os servidores do órgão X não apresentam medo de seu superior hierárquico, não se sentem isolados no ambiente trabalho, não são discriminados por etnia, religião ou gênero sexual, além de afirmarem que não ocorre violência física ou assédio sexual no órgão X.

Somente 1 servidor assinalou que se sente ignorado pelo chefe algumas vezes por mês. No caso de piadas maldosas, 2 servidores afirmaram sofrer com este problema e relacionaram os colegas como provocadores das piadas, com frequência de várias vezes por dia e algumas vezes no mês. Quanto a agressão verbal, somente 2 servidores afirmaram que foram agredidos, ambos pelo chefe e com frequência de

raramente no ano, o que não pode ser caracterizado como assédio moral, conforme a literatura citada ao longo do trabalho.

Dos 12 servidores que responderam que não sofrem assédio moral no órgão X, 5 assinalaram a resposta “Não” em todas as perguntas dos Blocos 1, 2 e 3. Dentre os outros 7 servidores, 4 servidores assinalaram positivamente algumas perguntas dos Blocos 1,2 e 3, porém com frequência de raramente no ano, o que possivelmente não caracteriza assédio moral, de fato.

No caso dos 3 servidores restantes, 1 servidor assinalou positivamente oito questões dos Blocos 1, 2 e 3 e vinculou em todas o chefe como desencadeador das ações com frequência de algumas vezes por mês. Percebe-se que o servidor em questão, apesar de assinalar positivamente oito perguntas e todas estarem vinculadas ao chefe, não percebe que sofre assédio moral no órgão X. Segundo Bourdieu (2002), tal ocorrência pode derivar-se do fato do servidor não conseguir discernir o que é o poder legítimo e o que é um abuso de poder. Outra análise interessante é que as seis questões iniciais do Bloco 1 foram assinaladas positivamente, ou seja, as primeiras questões referem-se ao estágio inicial do assédio moral, conforme Hirigoyen (2002), que são atitudes referentes a deterioração proposital das condições de trabalho, o que pode causar uma confusão no estado emocional do servidor, uma vez que ele não consegue perceber que já é uma vítima de assédio moral.

No caso dos outros 2 servidores que não afirmaram sofrer assédio moral, 1 servidor assinalou positivamente três questões do Bloco 1 e duas questões no Bloco 2, relacionando o chefe como causador das situações sofridas e todas com frequência de algumas vezes por mês. Este caso também encaixa-se na linha de pensamento de Hirigoyen(2002), pois o agressor confunde a vítima, uma vez que ela desconhece o assédio moral ou não ousa se queixar, e o resultado é a instalação do estresse, do medo e do isolamento.

O servidor restante assinalou positivamente 2 questões do Bloco 1, porém relacionou as ocorrências aos colegas de trabalho e com frequência de algumas vezes no mês.

6.4 PERFIL DA VÍTIMA E DO ASSEDIADOR

Dentro dos limites da pesquisa, não foi possível identificar um perfil para as vítimas de assédio moral e assediadores no órgão X. O grupo analisado não teve um

número expressivo de participantes para que fosse possível definir um perfil comum, uma vez que as respostas obtidas foram variadas e não conclusivas para definição do perfil.

Um dado importante obtido com as respostas foi o tipo de assédio moral mais assinalado pelos servidores no órgão X, no caso, o assédio moral vertical descendente, devido ao conflito inerente das relações assimétricas, legitimadas pelo poder simbólico presente nas instituições. Outro ponto interessante foi a citação de diversos casos em que o colega foi a fonte do conflito, caracterizando a possível existência de assédio moral horizontal no órgão X ou até misto. Conforme tabela abaixo, é possível definir quantas vezes o chefe ou o colega foi assinalado como o desencadeador do conflito nos Blocos 1, 2 e 3, para melhor visualização dos dados obtidos:

Tabela 11 – Causador do conflito mais assinalado pelos respondentes

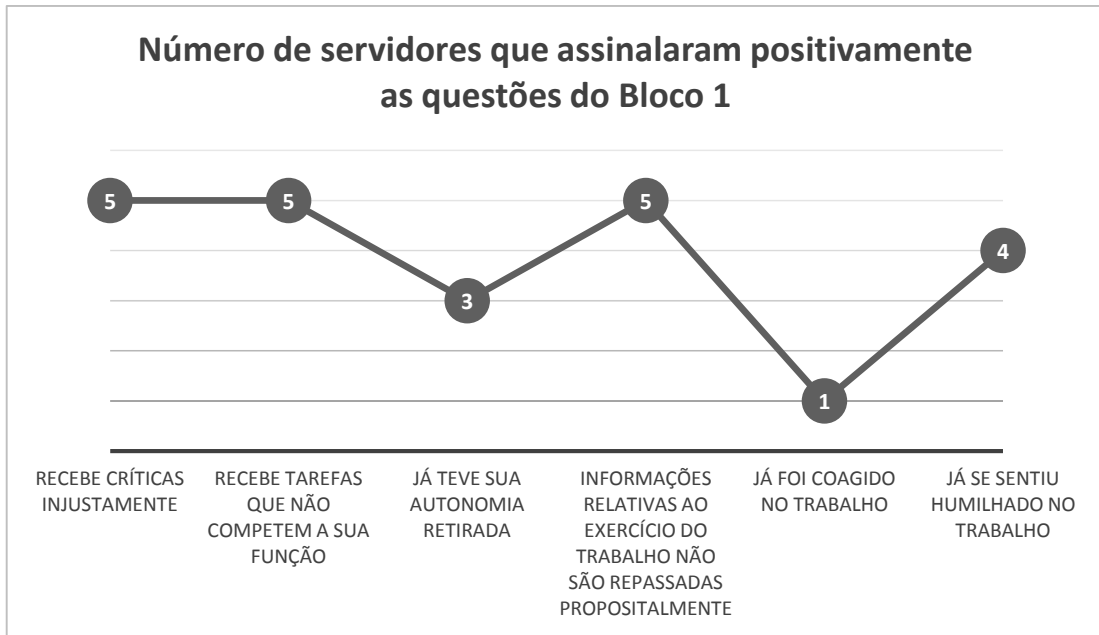
Causador do conflito	Quantidade
Chefe	35
Colega	25

Fonte: dados da pesquisa

6.5 FORMAS E FREQUÊNCIAS DE ASSÉDIO MORAL NO ÓRGÃO X

Analisando todas as respostas obtidas nos Blocos 1, 2 e 3, respondidas pelos 15 servidores do órgão X, foi possível identificar quais são as atitudes abusivas mais comuns praticadas no órgão X e definir a frequência mais citada pelos respondentes. Segue abaixo um gráfico elaborado somente com as respostas positivas no Bloco 1 dos 15 servidores respondentes e, posteriormente, nos blocos seguintes.

Gráfico 3 – Distribuição das respostas positivas no Bloco 1



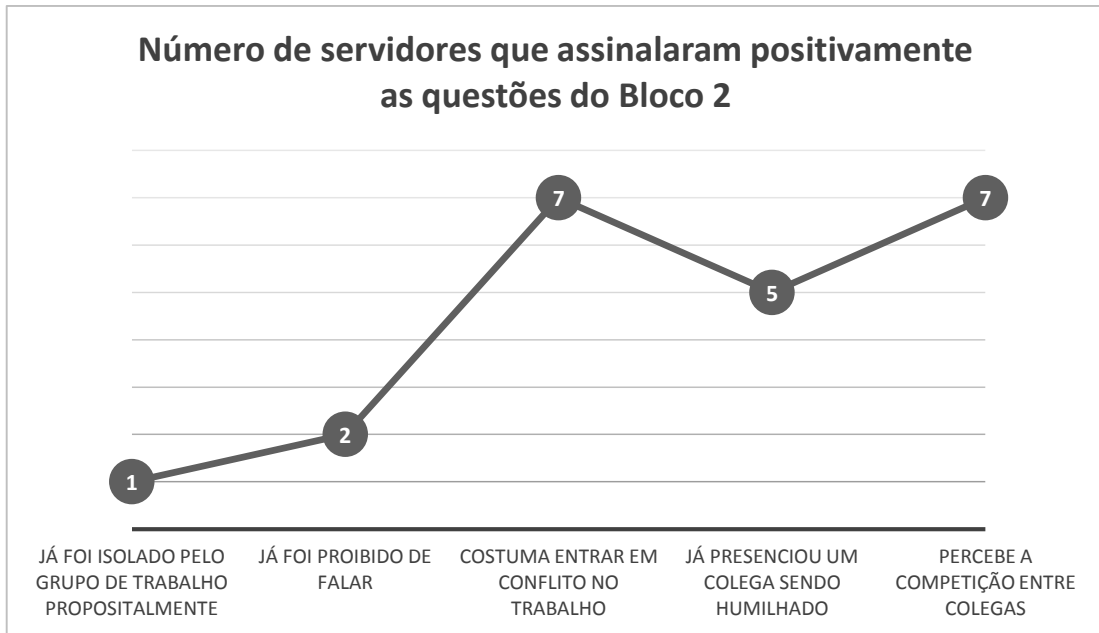
Fonte: dados da pesquisa

Observa-se que no Bloco 1 as atitudes mais assinaladas pelos respondentes foram o recebimento de críticas injustamente, recebimento de tarefas que não competem a função do servidor e o não repasse proposital de informações relativas ao exercício do trabalho, seguido pelo sentimento de humilhação, retirada da autonomia e, por último, coação no ambiente de trabalho. Quanto a frequência mais apontada pelos respondentes, “algumas vezes no mês” foi assinalado dezessete vezes, seguido por “raramente no ano” – cinco vezes – e “várias vezes ao dia” – duas vezes.

De acordo com a separação em 4 fases de assédio moral proposta por Hirigoyen (2002), percebe-se que, de fato, existe uma possível ocorrência da deterioração proposital das condições de trabalho, no caso, a primeira fase indicada pela autora. Os respondentes assinalaram positivamente situações que caracterizam a desqualificação do servidor, através críticas injustas, desvio de tarefas, retirada de autonomia, não repasse de informações e sentimento de humilhação.

Quanto ao Bloco 2, segue abaixo um gráfico com as respostas positivas assinaladas pelos 15 servidores respondentes do questionário, a fim de permitir melhor visualização dos dados obtidos.

Gráfico 4 – Distribuição das respostas positivas no Bloco 2

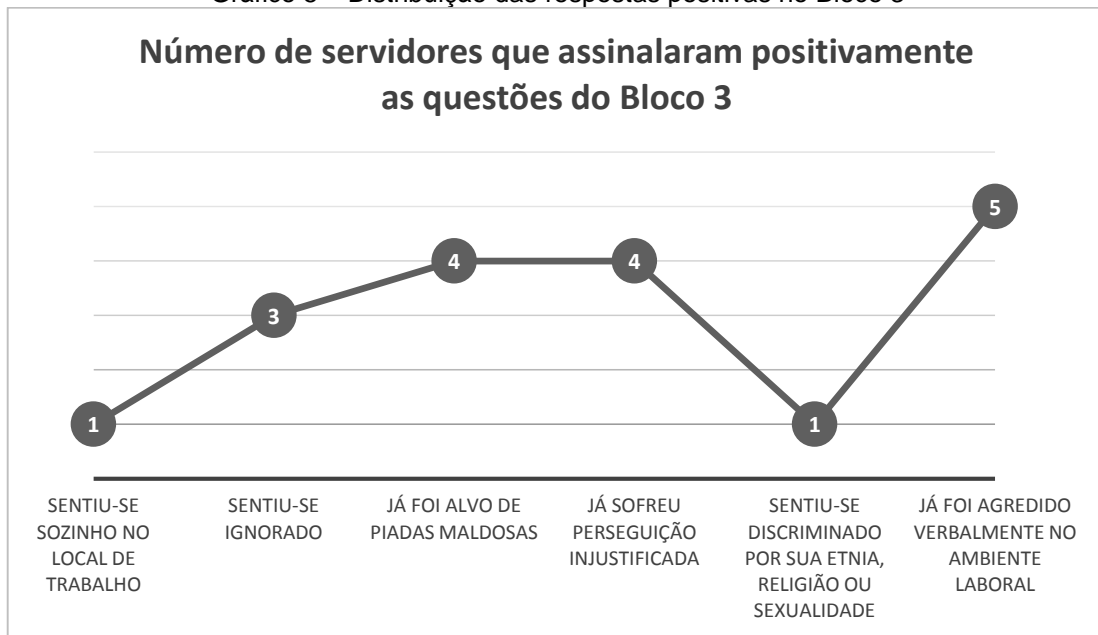


Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se que no Bloco 2 quase metade dos servidores assinalaram positivamente que costuma entrar em conflito no ambiente de trabalho e percebe a competição entre colegas. Apesar do funcionalismo público aparentar ser um ambiente mais tranquilo e estável que o ambiente de trabalho da iniciativa privada, é possível identificar que existe competição entre os servidores do órgão X e ela é perceptível aos respondentes. Conforme Vacchiano (2007), a competição no ambiente de trabalho é resultado do anonimato existente na Administração Pública e pode ser tão perversa quanto à competição na iniciativa privada. Tal fato é evidenciado na pergunta seguinte, onde 5 servidores que percebem a competição interna assinalaram positivamente que a mesma não é saudável. Quanto a frequência mais assinalada pelos respondentes, “algumas vezes no mês” foi assinalado nove vezes e “raramente no ano”, uma vez.

No Bloco 3, foram analisadas questões relativas à dignidade do servidor e à existência de agressões verbais, físicas e sexuais no órgão X. Conforme a literatura estudada, tratam-se das últimas fases listadas por Hirigoyen (2002, p. 107): “o atendido contra a dignidade da vítima e a violência verbal, física e sexual”. Conforme o gráfico abaixo, é possível observar as respostas positivas no Bloco 3 assinaladas pelos servidores.

Gráfico 5 – Distribuição das respostas positivas no Bloco 3



Fonte: dados da pesquisa

Um dado interessante que surgiu com as respostas obtidas no Bloco 3 foi a incidência de agressão verbal no órgão X, com 5 servidores que afirmaram sofrer agressões verbais no ambiente de trabalho, seguido pela perseguição injustificada e alvo de piadas maldosas. 3 servidores assinalaram que sentem-se ignorados e nenhum servidor assinalou que sente medo de seu chefe, sofreu agressão física ou assédio sexual. Quanto a frequência assinalada, “algumas vezes no mês” foi assinalado nove vezes, seguido por raramente no ano– sete vezes- e uma vez por dia – uma vez.

Através das respostas obtidas, foi possível perceber que, de fato, situações que ocorrem no órgão X podem ser consideradas como assédio moral. Diversas situações foram assinaladas nos Blocos 1, 2 e 3, sendo o último bloco composto por situações mais graves, como agressão verbal e atentado contra a dignidade do servidor, através de piadas, perseguições e discriminação. A frequência mais assinalada foi “algumas vezes por mês” no total, caracterizando certa repetitividade e continuidade, conforme apontado Hirigoyen(2000) e Barreto(2003) como uma das características do assédio moral. Além da sistematização e repetição dos atos abusivos, diversas condutas malélicas praticadas no ambiente laboral foram assinaladas positivamente pelos servidores do órgão X, e, surpreendentemente, em diversos casos, o colega foi indicado como o mobilizador das situações conflituosas.

6.6 CONHECIMENTO SOBRE O ASSÉDIO MORAL PELOS SERVIDORES DO ÓRGÃO X

Ao final do questionário, foram elaboradas perguntas relativas ao conhecimento do servidor sobre o assédio moral, bem como a forma para diminuir ou coibir as práticas e como o órgão X gerencia o assunto. Dos 15 respondentes, 9 servidores responderam que não conhecem formas para diminuir ou coibir atos abusivos no ambiente de trabalho e somente 6 assinalaram positivamente a pergunta. A questão seguinte abriu espaço para os servidores pudessem descrever quais forma que eles conhecem para lidar com o assédio moral e as atitudes mais citadas foram denúncia (5 servidores) e 1 servidor citou o aumento da competência das chefias, colegas e subordinados.

Nota-se que a maioria dos respondentes não sabe como lidar com o assédio moral no ambiente trabalho, fato já identificado por Soares (2006), uma vez que o assédio moral é uma forma de tortura psicológica, violência moral ou física, que pode partir de superiores hierárquicos ou até mesmo colegas, e, portanto, não há diálogo e compreensão entre a vítima e o assediador. Isso mostra o quanto o assédio moral pode ser nocivo à vítima, uma vez que não há a compreensão do motivo das atitudes abusivas do assediador e a vítima passa a acreditar que a culpa seja dela ou que as situações conflituosas sejam naturais no ambiente de trabalho. Hirigoyen (2002, p. 223) corrobora com a questão: “a confusão, a dúvida, o estresse, o medo e o isolamento a que é submetida a vítima do assédio moral pelo agressor, dificulta muito a compreensão do processo por que passa”.

Outro dado interessante percebido foi que dos 9 servidores que negaram saber lidar com o assédio moral, 3 servidores assinalaram pelo menos três questões do Bloco 1, 2 e 3 positivamente e os outros 2 servidores assinalaram positivamente mais de seis questões dos Blocos 1,2 e 3. Os 4 servidores restantes não assinalaram positivamente nenhuma questão. No caso dos 5 servidores que assinalaram positivamente as questões dos blocos citados, 3 servidores poderiam ser enquadrados como vítimas de assédio moral no órgão X, a partir do conceito de Hirigoyen (2002), Barreto (2003) e Soares (2010). Tal fato evidencia a falta de conhecimento sobre o assunto no ambiente laboral do órgão X, uma vez que os servidores podem estar sofrendo assédio moral, porém não possuem conhecimento e ferramentas para lidar com o problema.

Na pergunta seguinte, foi questionado ao servidor se ele teria interesse em saber de formas para diminuir ou coibir a prática de assédio moral. Dos 9 respondentes que afirmaram não conhecer, 6 servidores assinalaram positivamente a questão, evidenciado o interesse em conhecer mais sobre o assunto. Foi questionado aos servidores se o órgão X preocupa-se com a questão do assédio moral no ambiente laboral e somente 2 servidores assinalaram positivamente a pergunta, porém somente 1 servidor descreveu quais as atitudes que foram tomadas no órgão X quanto ao assédio moral. Segue relato do servidor: “Reuniões, conversa e muita autonomia de ação.” (Sexo masculino, cargo de chefia).

Apesar de o servidor ter exposto que no órgão X existe uma preocupação com o problema assédio moral, os outros 13 respondentes confirmaram que não percebem essa preocupação, evidenciando uma realidade apontada pelo autor Vacchiano (2007), a falta de interesse das organizações em difundir o assunto do assédio moral no ambiente laboral, uma vez que o assédio moral é tratado como um tabu pelas organizações públicas, onde os servidores têm medo de sofrer retaliações, perda de cargo ou redução salarial caso denuncie uma situação abusiva.

De acordo com o referencial teórico da pesquisa, diversas evidências apontadas pelos autores citados ao longo do trabalho foram percebidas na pesquisa de campo, demonstrando a possível existência de assédio moral no órgão X. A falta de conhecimento sobre o assédio moral, bem como a sua forma de manifestação, faz com que situações de desrespeito e abuso de poder ocorram na organização.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações no ambiente de trabalho são permeadas por situações conflituosas e relações de poder, tanto na iniciativa privada quanto na Administração Pública. No ambiente público, a organização hierárquica formal, as relações de poder legitimadas pela lei e cargos de chefia que são definidos, em sua maioria, por motivos subjetivos e não pela competência de gestão do servidor, e propiciam um ambiente suscetível para ocorrência de abusos de poder. Muitas vezes, atos abusivos ocorrem no ambiente de trabalho e passam despercebidos, são ignorados, ou considerados naturais, consequência das relações laborais, porém o assédio moral não é natural.

Dentro deste contexto, o presente trabalho buscou identificar a percepção dos servidores públicos do órgão X sobre o assédio moral, a fim de caracterizá-lo, uma vez que o assédio tem um grande impacto negativo para as vítimas, organização e sociedade como um todo, e se faz necessário maior estudo e compreensão sobre o tema. Além disso, o estudo busca dar maior visibilidade e contribuir para a discussão e reflexão sobre o assédio moral na Administração Pública.

O objetivo geral da pesquisa foi caracterizar o assédio moral no órgão X a partir da percepção dos servidores pertencentes ao órgão citado. O resultado obtido possibilitou observar as situações abusivas mais comuns praticadas no ambiente laboral, o tipo de assédio moral mais sofrido e a frequência com que os atos abusivos ocorrem, apesar do grupo de respondentes ser pequeno.

Quanto a percepção sobre a incidência de assédio moral, alguns servidores foram capazes de identificar que sofrem ou sofreram, em algum momento, atos abusivos no órgão X. Tal evidência é um fator positivo, uma vez que as vítimas têm dificuldade em identificar que estão sofrendo assédio moral. Contudo, os servidores possivelmente sofrem assédio afirmaram que ignoram as situações abusivas, uma conduta comumente adotada pelas vítimas, contribuindo ainda mais para o desequilíbrio psicológico.

Foi identificado que alguns servidores não conseguem perceber que possivelmente sofrem assédio moral, porém são vítimas de atos abusivos. Neste caso, o problema torna-se mais grave, pois o servidor não consegue identificar que é vítima de um assediador e, desta forma, não consegue reagir. A confusão mental causada na vítima é tão intensa que ela passa a se culpar pelas atitudes do agressor e uma série de consequências psicológicas e fisiológicas são desencadeadas, desestabilizando também o ambiente laboral.

Outro ponto relevante percebido foi a identificação de diversas situações que atentam contra a dignidade do servidor e que não são percebidas e compreendidas como assédio moral, o que sugere a naturalização dessas práticas como legítimas no ambiente laboral, constituído por hierarquia e submissão, e uma possível falta de conhecimento sobre a temática. Dentro deste contexto, percebe-se que a violência verbal, caracterizada como um comportamento que humilha, diminui o valor do indivíduo e atenta contra a sua dignidade, foi assinalada por diversos servidores, evidenciando que existe falta de respeito no ambiente laboral. É possível que a agressão verbal seja considerada natural entre os respondentes, algo pertencente a cultura organizacional do órgão X, uma vez que os servidores não percebem que as agressões podem caracterizar assédio moral.

Quanto ao tipo de assédio moral no órgão X, foi possível identificar o assédio moral descendente como principal ocorrência no órgão, seguido pelo assédio moral horizontal e misto, uma vez que, em diversos casos, servidores vincularam o chefe e/ou colegas como causadores das situações abusivas. Outro ponto relevante percebido foi a maior incidência de respostas positivas referentes a deterioração das condições de trabalho, estágio inicial do assédio moral.

Através de uma análise das repostas obtidas, foi possível perceber que existe interesse dos servidores em aprender e conhecer mais sobre o tema, porém a organização não demonstra interesse em discutir com os funcionários sobre o assédio moral. Vale ressaltar que a disseminação do conhecimento através de discussões coletivas e orientação dos servidores é uma das principais formas de diminuição da ocorrência de abusos no ambiente laboral. É importante que o trabalhador se aproprie desse conhecimento, para que possa reconhecer o problema pelo qual está passando, evitando um sofrimento desnecessário de imaginar ser o próprio causador ou merecedor do que está vivenciando, algo muito comum entre os trabalhadores que sofrem assédio moral

Além do conhecimento e educação dos servidores, é importante que uma mudança cultural em relação ao assédio moral percebido no ambiente laboral pelos funcionários ocorra. Ou invés de ignorar a situação ou contribuir com o comportamento do assediador, faz-se necessário a criação de uma rede de apoio e proteção do trabalhador, através de uma Associação de Trabalhadores, uma Ouvidoria ou Sindicato que procure disseminar o assunto em todo o ambiente de trabalho e que combata ativamente práticas abusivas. O servidor necessita sentir-se

amparado e seguro para denunciar e tomar uma atitude contra o assédio sofrido ou percebido no trabalho.

Os estudos sobre o assédio moral são recentes, apesar do problema ser antigo. Portanto, conclui-se que existe muito para se pesquisar sobre o tema, a fim de diminuir ou evitar o assédio moral, bem como reparar os danos causados à vítima, à organização e à sociedade.

O presente estudo apresenta uma limitação quanto ao número de respondentes, não sendo possível expandir os resultados para uma análise de toda a Administração Pública. Como sugestão para futuras pesquisas, faz-se necessária a análise do assédio moral em um maior grupo de servidores e com maior abordagem de características, a fim de obter resultados mais relevantes sobre o comportamento do assédio moral na Administração Pública. Através da análise dos dados obtidos, o ambiente público mostra-se bastante complexo e rico em conflitos e relações abusivas, não se esgotando somente com este material de pesquisa. Torna-se necessário aprofundar o tema, com análises especializadas no assunto, a fim de que seja possível extinguir das organizações este “terror psicológico” que recai sobre os trabalhadores.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, André Luiz Souza. **Assédio moral nas organizações**: Estudo de caso dos empregados demitidos e em litígio judicial trabalhista no estado da Bahia. UNIFACS, Salvador, 2003.

ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de trabalho**. 2. ed. rev. atual. Curitiba: Juruá, 2008.

ASSÉDIO Moral. **Cartilha do sindicato nacional dos docentes das instituições de ensino superior** – ANDES. Distrito Federal, Brasília: Sindupe, 2009. Disponível em: <http://www.andes-ufsc.org.br/wp-content/uploads/2013/06/Cartilha-Assedio_moral.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2015.

ASSÉDIO Moral e Síndrome de Burnout. **Cartilha do sindicato dos trabalhadores da educação municipal**. São Paulo, Sineduc. 2008. Disponível em: <www.assediomoral.org/IMG/pdf/download.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2015.

ASSÉDIO Moral. **Cartilha da fundação Ezequiel Dias**. 2011. Disponível em: <<http://funed.mg.gov.br/publicacoes-e-manuais/cartilha-sobre-assedio-moral>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Violência, saúde e trabalho**: uma jornada de humilhações. São Paulo: Educ, 2003.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro. Bertrand Brasil, 2002.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado 1988.

CARVALHO, José dos Santos Filho. **Direito administrativo e administração pública**. 21. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

DEJOURS, Christophe. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, v.14, n.3, p. 27-34, set./dez, 2004.

FIORELLI, José Osmir; FIORELLI, Maria Rosa. **Assédio moral**: uma visão multidisciplinar. São Paulo: LTr, 2007.

FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

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

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

_____, Marie-France. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. São Paulo: Bertrand do Brasil, 2002.

JORGE NETO, Francisco Ferreira; CAVALCANTE, Jouberto de Quadros Pessoa. **Manual de Direito do trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Júris, 2004.

LOPES, Paulo Roberto Martinez. **Ética, assédio moral e assédio sexual na administração pública**. 1. ed. Brasília: Edição do Autor, 2008.

MARX, Karl. **O Capital**: crítica da economia política. V 1. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

MERTON, Robert K. **Sociologia**: teoria e estrutura. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

MINARDI, Fabio Freitas. **Meio ambiente do trabalho**: proteção jurídica à saúde mental. Curitiba: Jurá, 2010.

MINTZBERG, Henri. **El Poder em La Organización**. Barcelona: Ariel, 1992.

NASCIMENTO, Sônia A.C. Mascaró. O assédio moral se configura com existência de doença psíquica. São Paulo: **Revista Consultor Jurídico**, 2008. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2008-dez11/assedio_moral_existencia_doenca_psiquica>. Acesso em: 12 mar. 2015.

OLIVIERE, Cecília. Os controles políticos sobre a burocracia. **Revista de administração pública**. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000500007>. Acesso em: 12 mar. 2015.

SILVA, Jorge Luiz de Oliveira da. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. Rio de Janeiro, 2005.

PORTO ALEGRE. Lei Complementar 133/1985. **Estatuto dos funcionários públicos do município de Porto Alegre**. Porto Alegre, RS: Câmara Municipal de Porto Alegre, 2013.

SCHMIDT, Martha Halfeld Furtado de Mendonça. O assédio moral no Direito do trabalho. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, Serviço de Biblioteca e Jurisprudência, a. 27, n. 47, jan./jun. 2002, p. 177-227.

SOARES, Ângelo. **O assédio moral é uma doença organizacional**. Disponível em: <<http://assediomoral.org/spip.php?rubrique75>>. Acesso em: 12 fev. 2015.

SOARES, Leandro Queiroz. **Assédio moral no trabalho e Interações psicoprofissionais**: “ou você interage do jeito deles ou vai ser humilhado até não aguentar mais”. Dissertação de Mestrado, Brasília, 2006.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Violência psicológica e assédio moral no trabalho bancário**. Tese de Doutorado em Medicina Preventiva, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

VACCHIANO, Inacio. **Assédio moral**. Dissertação de Mestrado. Campo Grande, 2007. Disponível em: <<http://inaciovacchiano.com/assedio-moral/>>. Acesso em: 16 fev. 2015.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. Org e int.de H.H. Gerth e C. Wright Mills. Trad. De Waltensir Dutra. Revisão Técnica Prof. Fernando Henrique Cardos. 3. ed. Zahar Editores. Rio de Janeiro, 1974.

ZABALA, Ináki Piñuel y. **Mobbing**: como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho. São Paulo: Loyola, 2003.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

Faculdade Federal do Rio Grande do Sul
Curso de Administração- Trabalho de Conclusão de Graduação
Questionário Anônimo

Caro servidor,

Este questionário fundamenta minha pesquisa para a conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Administração, orientada pela Prof^a. Dra. Silvia Generali da Costa, e trata sobre um tema muito relevante no ambiente laboral: assédio moral.

O assédio pode ser caracterizado como qualquer conduta humilhante e constrangedora que afete a dignidade do ser humano. Ocorre de forma repetitiva, com intenção, direcionada a um ou mais funcionários e ocorre durante o expediente de trabalho, degradando o ambiente laboral e prejudicando psicologicamente a vítima. Dentro deste contexto, as perguntas que seguem tratam sobre este assunto e são totalmente anônimas, para maior conforto e sinceridade nas respostas. Saliento que a pesquisa é exclusivamente de cunho acadêmico e as respostas obtidas serão somente utilizadas para os fins desta pesquisa.

Obrigada pelo seu tempo e contribuição!

Vanessa Worthington

Contato: 51.99227870

E-mail: vanewor@terra.com.br

Idade: **Gênero:** **Estado Civil:** **Filhos:**

Escolaridade:

Formação:

Tempo de serviço no órgão:

Tempo de serviço no cargo atual:

Forma de ingresso no serviço público: () Concurso Público () Cargo em Comissão

Cargo exercido atualmente:

1. Quanto ao seu ambiente de trabalho:

1.1. Você é criticado injustamente?() Sim () Não

1.1.1. Caso sim:

1.1.1.1. Ocorre sempre pela mesma pessoa?() Sim () Não

1.1.1.2. Qual a relação de hierarquia a esta pessoa?

Chefe Colega Subordinado Outros

1.1.1.3. Qual a frequência?

Várias vezes por dia Uma vez por dia Algumas vezes por mês Raramente no ano

1.2. Você recebe tarefas que não competem a sua função? Sim Não

1.2.1. Caso sim:

1.2.1.1. Ocorre sempre pela mesma pessoa? Sim Não

1.2.1.2. Qual a relação de hierarquia a esta pessoa?

Chefe Colega Subordinado Outros

1.2.1.3. Qual a frequência?

Várias vezes por dia Uma vez por dia Algumas vezes por mês Raramente no ano

1.3. Você já teve a sua autonomia retirada? Sim Não

1.3.1. Caso sim:

1.3.1.1. Ocorre sempre pela mesma pessoa? Sim Não

1.3.1.2. Qual a relação de hierarquia a esta pessoa?

Chefe Colega Subordinado Outros

1.3.1.3. Qual a frequência?

Várias vezes por dia Uma vez por dia Algumas vezes por mês Raramente no ano

1.4. Você nota que informações relativas ao exercício de seu trabalho não lhe são repassadas propositalmente? Sim Não

1.4.1. Caso sim:

1.4.1.1. Ocorre sempre pela mesma pessoa? Sim Não

1.4.1.2. Qual a relação de hierarquia a esta pessoa?

Chefe Colega Subordinado Outros

1.4.1.3. Qual a frequência?

Várias vezes por dia Uma vez por dia Algumas vezes por mês Raramente no ano

1.5. Você já foi coagido no ambiente laboral? Sim Não

1.5.1. Caso sim:

1.5.1.1. Ocorre sempre pela mesma pessoa? Sim Não

1.5.1.2. Qual a relação de hierarquia a esta pessoa?

Chefe Colega Subordinado Outros

1.5.1.3. Qual a frequência?

Várias vezes por dia Uma vez por dia Algumas vezes por mês Raramente no ano

1.6. Você já se sentiu humilhado no ambiente de trabalho? Sim Não

1.6.1. Caso sim:

1.6.1.1. Ocorre sempre pela mesma pessoa? Sim Não

1.6.1.2. Qual a relação de hierarquia a esta pessoa?

Chefe Colega Subordinado Outros

1.6.1.3. Qual a frequência?

Várias vezes por dia Uma vez por dia Algumas vezes por mês Raramente no ano

2. Em relação ao convívio com os funcionários de trabalho (superiores, colegas e subordinados):

- 2.1.** Você já foi isolado pelo grupo de trabalho propositalmente? () Sim () Não
 2.1.1. Caso sim:
 2.1.1.1. Geralmente ocorre por qual funcionário?
 () Chefe () Colega () Subordinado () Outros
 2.1.1.2. Qual a frequência?
 () Várias vezes por dia () Uma vez por dia () Algumas vezes por mês () Raramente no ano
- 2.2.** Você já foi proibido de falar? () Sim () Não
 2.2.1. Caso sim:
 2.2.1.1. Geralmente ocorre por qual funcionário?
 () Chefe () Colega () Subordinado () Outros
 2.2.1.2. Qual a frequência?
 () Várias vezes por dia () Uma vez por dia () Algumas vezes por mês () Raramente no ano
- 2.3.** Você costuma a entrar em conflito no ambiente laboral? () Sim () Não
 2.3.1. Caso sim, com qual funcionário?() Chefe () Colega () Subordinado
 2.3.2. Qual a frequência?
 () Várias vezes por dia () Uma vez por dia () Algumas vezes por mês () Raramente no ano
- 2.4.** Você já presenciou algum colega sendo humilhado? () Sim () Não
 2.4.1. Caso sim, quem estava humilhando?() Chefe () Colega () Subordinado
 2.4.2. Você defendeu o colega publicamente? () Sim () Não
- 2.5.** Você já foi afastado para outro setor menos agradável sem justificativa? () Sim () Não
 2.5.1. Caso sim, ocorreu por escolha ou influência de: () Chefia () Colegas () Subordinados
- 2.6.** Você percebe competição entre os colegas no ambiente laboral? () Sim () Não
 2.6.1. Caso sim, você acredita ser algo sadio no ambiente de trabalho?() Sim () Não
 2.6.2. Caso não, por quais motivos?.....

3. Em relação a sua conduta e vivência no ambiente laboral:

- 3.1.** Você sente medo de seu chefe?() Sim () Não
- 3.2.** Você se sente sozinho no local de trabalho?() Sim () Não
- 3.3.** Você se sente ignorado? () Sim () Não

- 3.3.1. Caso sim, por qual funcionário? () Chefe () Colega () Subordinado
- 3.3.2. Qual a frequência?
 () Várias vezes por dia () Uma vez por dia () Algumas vezes por mês () Raramente no ano
- 3.4.** Você é ou já foi alvo de piadas maldosas? () Sim () Não
- 3.4.1. Caso sim, por qual funcionário? () Chefe () Colega () Subordinado
- 3.4.2. Qual a frequência?
 () Várias vezes por dia () Uma vez por dia () Algumas vezes por mês () Raramente no ano
- 3.5.** Você já sofreu algum tipo de perseguição injustificada? () Sim () Não
- 3.5.1. Caso sim, por qual funcionário? () Chefe () Colega () Subordinado
- 3.5.2. Qual a frequência?
 () Várias vezes por dia () Uma vez por dia () Algumas vezes por mês () Raramente no ano
- 3.6.** Você já se sentiu discriminado por sua etnia, religião ou sexualidade? () Sim () Não
- 3.6.1. Caso sim, por qual funcionário? () Chefe () Colega () Subordinado
- 3.6.2. Qual a frequência?
 () Várias vezes por dia () Uma vez por dia () Algumas vezes por mês () Raramente no ano
- 3.7.** Você já foi agredido verbalmente no ambiente laboral? () Sim () Não
- 3.7.1. Caso sim, por qual funcionário? () Chefe () Colega () Subordinado
- 3.7.2. Qual a frequência?
 () Várias vezes por dia () Uma vez por dia () Algumas vezes por mês () Raramente no ano
- 3.8.** Você já foi agredido fisicamente no ambiente laboral? () Sim () Não
- 3.8.1. Caso sim, por qual funcionário? () Chefe () Colega () Subordinado
- 3.8.2. Qual a frequência?
 () Várias vezes por dia () Uma vez por dia () Algumas vezes por mês () Raramente no ano
- 3.9.** Você já foi alvo de assédio sexual? () Sim () Não
- 3.9.1. Caso sim, por qual funcionário? () Chefe () Colega () Subordinado
- 3.9.2. Qual a frequência?
 () Várias vezes por dia () Uma vez por dia () Algumas vezes por mês () Raramente no ano

4. Sobre Assédio Moral:

- 4.1.** Você já sofreu assédio moral? () Sim () Não
- 4.1.1. Por qual funcionário? () Chefe () Colega () Subordinado () Outros
- 4.1.2. Por _____ quanto _____ tempo?

- 4.2.** Caso você tenha sofrido assédio moral, qual atitude você tomou?

.....
.....

4.3. Você conhece formas para diminuir ou coibir a prática de assédio moral () Sim
() Não

4.3.1. Caso sim, descreva quais:

.....
.....
.....

4.3.2. Caso não, você teria interesse em saber?() Sim () Não

4.4. Você percebe que a organização na qual trabalha preocupa-se com a questão do assédio moral nas relações de trabalho? () Sim () Não

4.4.1. Caso sim, descreva quais atitudes foram tomadas dentro do ambiente de trabalho sobre o tema assédio moral:

.....
.....
.....
.....