

---

# Assédio Moral em Universidade: a violência identificada por servidores docentes e técnico-administrativos

## Bullying in University: the violence identified by teachers and technical-administrative servant's

*THIAGO SOARES NUNES\**  
*SUZANA DA ROSA TOLFO\*\**  
*LETÍCIA SOARES NUNES\*\*\**

### RESUMO

Assédio moral é expresso por atitudes, comportamentos e ações repetidas com intuito de constranger e humilhar a vítima no ambiente de trabalho. Para fins deste artigo, é apresentada parte dos resultados da pesquisa com foco na identificação de ocorrência de assédio moral no trabalho contra servidores em uma universidade federal. A pesquisa foi classificada como descritiva, estudo de caso, com abordagem quali-quantitativa. Os dados foram coletados por meio de questionário on-line e analisados por técnicas descritivas de análise, e por entrevistas, consideradas por intermédio da análise de conteúdo. Corrobora-se com descobertas de Hirigoyen (2006), que identificou que o setor do ensino é mais propenso à ocorrência de violências pelas especificidades das próprias organizações educacionais, sem se relacionar diretamente à

---

\* Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestrado em Administração pela UFSC. Especialização em Gestão de Pessoas pela UFSC. Graduação em Administração pela UFSC. Pesquisador do Núcleo de Estudos do Trabalho e Constituição do Sujeito (NETCOS/UFSC). e-mail: adm.thiagosn@gmail.com .

\*\* Professora do Programa de Graduação e Pós-Graduação em Psicologia e do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC. Doutora em Administração pela Universidade Federal de Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: s.r.tolfo@ufsc.br .

\*\*\* Professora do Departamento de Serviço Social da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Assistente Social da Prefeitura Municipal de Florianópolis. E-mail: leticia\_snunes@hotmail.com

produtividade, mas à recusa de diferenças e às disputas de poder. Constatou-se que, aproximadamente 14,8% da população é vítima de assédio, sendo que 27,6% dos pesquisados identificaram-se como vítimas de assédio moral. Destes, 70,1% são vítimas de dois ou mais agressores, que, em sua maioria, são colegas de trabalho (45,5%) do sexo masculino (41,6%). Conclui-se, entre outras questões, que cabe à instituição e seus gestores tomarem medidas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho.

**Palavras-chave:** Assédio moral no trabalho; Servidores; Docentes; Técnico-administrativos; Universidade.

## ABSTRACT

Workplace bullying is expressed by repeated attitudes, behaviors and actions aiming to embarrass and humiliate the victim in the workplace. For purposes of this article, the objective is to publicize the results of the research carried out of a master's dissertation, focusing on the identification of the occurrence of workplace bullying against servant's in a federal university. The research was classified as descriptive, case-study, with a quali-quantitative approach. The data were collected through online survey, analyzed by descriptive analysis techniques, and interviews, analyzed through a content analysis. Corroborates with Hirigoyen (2006), which has identified that the practices in the education sector are considered to be more prone to the occurrence of violence's due to the circumstances of the organization itself, aren't directly related to productivity, but the refusal of differences and disputes of power. Furthermore, was found that approximately 14,8% of the population is the victim of bullying, whereas 27,6% of participants identified themselves as victims of bullying. From these, 70,1% are victims of two or more aggressors, who are mostly co-workers (45,5%) and male (41,6%). Therefore, among other issues, that it is up to the institution and its managers take measures to prevent and combat workplace bullying.

**Keywords:** Workplace bullying; Government servants; Teachers; Technical and administrative; University.

## 1. INTRODUÇÃO

As violências no âmbito do trabalho, mesmo que existindo há muito tempo, tornaram-se objeto de pesquisa e de discussão na so-

cidade e na academia somente nas últimas décadas. O mercado de trabalho exige, por um lado, trabalhadores produtivos e polivalentes, que trabalhem em equipe e, por outro lado, apresenta ao mesmo trabalhador um ambiente de alta competitividade (HELOANI, 2005) que, muitas vezes, contribui de modo efetivo para a banalização da injustiça social (DEJOURS, 1999). Em nome dessa competitividade, ou influenciada por ela, os trabalhadores e/ou as chefias não devem apenas alcançar as metas, mas ultrapassá-las nem que para isso utilizem de estratégias antiéticas e condutas abusivas, desprezando seus semelhantes. Ou seja, o *modus operandi* norteador de ações e comportamentos de determinados trabalhadores, inseridos na lógica do modo de produção vigente, é alcançar o objetivo fim de seus interesses, com o argumento de que os objetivos justificam os meios utilizados para alcançá-los.

Neste contexto, as organizações se inserem como um agente tanto influenciador quanto influenciado por tais comportamentos, uma vez que elas seguem as leis do mercado, onde o mais forte sobrevive – não necessariamente o mais apto. As organizações, seguindo essa racionalidade instrumental (fins justificam os meios), utilizam discursos e propagandas que vendem uma imagem organizacional ética com valores fortes, comprometida com os empregados e com a sociedade (NUNES, 2011; NUNES; TOLFO, 2012b). As práticas, muitas vezes, não estão em consonância com os discursos nem com os quadros emoldurados dos valores e crenças das organizações. Pode-se comparar a cultura organizacional (valores, crenças, normas, hábitos) destas empresas com um iceberg, no qual é possível visualizar o que está exposto, porém, abaixo deste nível contém as verdadeiras práticas e valores organizacionais.

Aspectos como falta de justiça organizacional, sobreposição das metas organizacionais em relação ao indivíduo, formas de gestão antiéticas e abusos de poder, são situações que podem propiciar violências ao trabalhador, entre elas o assédio moral no trabalho. O assédio moral consiste em práticas hostis, dirigidas a um ou mais trabalhadores ou chefias de forma consciente ou inconsciente, que pode trazer danos à integridade psíquica ou física do indivíduo, além de interferir no desempenho e no ambiente de trabalho (EINARSEN et al., 2003, 2005). As manifestações desta violência são

diferenciadas se compararmos o setor privado e o setor público. No primeiro é mais evidente, dura menos e, em geral, termina com a saída da vítima, já no setor público pode persistir anos (HIRIGOYEN, 2006). O setor público, mais especificamente na área do ensino/educação, *locus* desta pesquisa, é um dos mais afetados segundo Hirigoyen (2006). As Instituições de Ensino Superior (IES) não estão livres da ocorrência dessas violências predominantemente psicológicas; as suas manifestações muitas vezes são incitadas pela necessidade de manter o poder e ditar as regras (NUNES; TOLFO, 2012a; 2012b).

Em um ambiente que promove o ensino e a educação dos futuros profissionais, mediante a exposição de valores, ética e profissionalismo, a ocorrência dessa violência promovida pelos próprios profissionais, aqueles que deveriam se comportar como “exemplos”, é algo no mínimo antagônico. Diante desta breve contextualização, esta pesquisa teve como objetivo identificar as ocorrências de assédio moral no trabalho contra servidores de uma universidade federal.

## 2. ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

O pesquisador alemão Heinz Leymann considerado o precursor nos estudos empíricos sobre o assédio moral, pesquisou em diversas organizações na Suécia sobre o “psicoterror” na década de 1980 (LEYMANN, 1990; 1996). Os estudos de Leymann remetiam à investigação do sofrimento no trabalho, chegando a resultados que o estimularam a ampliar em nível nacional as suas pesquisas – estendidas posteriormente para a região da Escandinávia e dos países de origem alemã. O objetivo, portanto, era sensibilizar os assalariados, sindicatos, gestores, médicos e juristas para a gravidade desta situação e, assim, incentivar o combate e a prevenção do assédio moral (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Para Leymann (1990; 1996), o assédio moral é caracterizado por comunicação hostil e não ética, direcionada de um modo sistemático por um ou mais indivíduos contra um alvo que, durante o assédio moral, é posto em uma posição desamparada e indefesa e é mantido nesta condição por meio de ações hostis (LEYMANN, 1990; 1996). Com seus estudos Leymann influenciou diversos autores que adotaram princípios similares definidos pelo autor, fazendo

que os conceitos e definições de assédio moral pós-Leymann sejam similares. Einarsen et al. (2005), seguidores de Leymann, definem o assédio moral no trabalho como ações e práticas repetidas, dirigidas a um ou mais trabalhadores de forma deliberada ou inconsciente, que são indesejados pela vítima e causam humilhação, ofensa e angústia, além de poder interferir no desempenho do trabalho e/ou gerar um ambiente de trabalho onde as relações são estabelecidas de forma desrespeitosa.

No Brasil, entre os pesquisadores que mais influenciavam e influenciam sobre o tema destacam-se Margarida Barreto, Roberto Heloani e Maria Ester de Freitas, além da francesa Marie-France Hirigoyen. Hirigoyen (2006) define o assédio moral como condutas abusivas, manifestadas por comportamentos, gestos, palavras, atos e escritos que podem causar danos à saúde (física e/ou psíquica) do indivíduo, pôr em perigo seu emprego e ainda degradar o ambiente de trabalho. Os brasileiros supracitados apresentam diversos trabalhos e artigos científicos sobre o tema, sendo que os três primeiros no seu último trabalho em conjunto, o livro intitulado "Assédio Moral no Trabalho", definem o assédio moral como uma conduta intencional e abusiva, frequente e repetida, que ocorre no âmbito de trabalho com intuito de humilhar, diminuir, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo sua dignidade e colocando em risco a sua integridade profissional e pessoal (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Mendes (2012) também considera o assédio como a exposição de trabalhadores a humilhações e constrangimentos, repetitivos e prolongados e que se tornam desestabilizadores. A autora considera que vínculos fundamentais para a subjetividade têm sido rompidos no atual contexto do trabalho e ocorrem a desmobilização e a dessubjetivação que tornam o indivíduo um autômato descompromissado e separado do desejo. O assédio pressupõe situações que podem resultar do sofrimento e da inoperância das mediações para enfrentamento e o sofrimento pode levar ao adoecimento que requer o uso de estratégias de mediações.

Por meio das definições sobre o assédio apresentadas, pode-se constatar alguns critérios importantes na caracterização deste fenômeno: intencionalidade, direcionalidade, frequência e duração.

No critério da intencionalidade, há questionamentos sobre o assédio como consciente e deliberado (tenho vontade de fazer o mal) e inconsciente. Nesta direção, enquanto por um lado, Leymann (1990; 1996), Einarsen et al. (2003; 2005) e Hirigoyen (2006; 2008) afirmam que o assédio moral pode não ser consciente, por outro lado, Heloani (2005), Freitas, Heloani e Barreto (2008) e Schatzmam et al. (2009), acreditam que existe a intenção clara da violência. Quanto à direcionalidade, as definições apresentadas por Leymann (1990, 1996), Einarsen et al. (2005) e Freitas, Heloani e Barreto (2008) esclarecem que o assédio moral pode ser direcionado a um ou mais indivíduos.

Por fim, os dois critérios mais representativos na definição de assédio moral são a frequência e a duração das situações hostis. Salin (2003a) afirma que a maior diferença entre conflito e o assédio moral não é necessariamente o que é e como é feito, mas a frequência e a duração do que é feito. Einarsen (2000; 2005) corrobora e afirma que o assédio moral não está ligado a eventos isolados, mas a situações repetidas e persistentes. Para que uma situação seja caracterizada como assédio, ela deve, necessariamente, apresentar uma frequência mínima de uma vez por semana e um período de duração mínimo de seis meses (LEYMANN, 1990; 1996; EINARSEN et al. 2003; 2005). A razão da escolha de Leymann pelo período mínimo para a duração e frequência das situações hostis é devido à frequente utilização desse tempo mínimo na avaliação de vários distúrbios psiquiátricos (EINARSEN et al., 2003).

No que diz respeito às questões denominadas de “situações hostis” (aquelas que podem ser consideradas como assédio moral, se atendem aos critérios de frequência e duração mencionados anteriormente), salienta-se que há diversas classificações na literatura sobre a temática. Para fins desta pesquisa, utilizou-se a categorização de Hirigoyen (2006), na qual a autora agrupa as atitudes hostis em quatro categorias, da mais difícil de identificar até a mais evidente ou da mais sutil à explícita, a saber:

- a) Deterioração proposital das condições de trabalho: agir de maneira a fazer a vítima parecer incompetente, contestar sistematicamente as decisões por ela tomadas, fazer críticas exageradas e injustas em relação ao seu trabalho, induzir

o alvo ao erro, fornecer instruções impossíveis de serem seguidas, entre outras. Segundo a autora, tais atitudes são as primeiras visíveis quando o assédio vem de cima para baixo;

- b) Isolamento e recusa de comunicação: comportar-se com o intuito de constranger e maltratar o outro, como deixar alguém de fora de uma conversa, recusar falar-lhe, não convidá-lo para reuniões, interromper a pessoa constantemente, comunicar-se com a pessoa somente por escrito, evitar contato (até visual), e outros. Tal conduta pode provir tanto de colegas de nível equivalente quanto superiores;
- c) Atentado contra a dignidade: são gestos de desprezo, chacotas e insinuações desqualificadoras, que geralmente são reparadas por todos, entretanto, a vítima é considerada responsável. Neste caso, o agressor utiliza insinuações desdenhosas para desqualificar a vítima, criticar sua vida pessoal, zombar de suas origens, nacionalidades e outros. Estas atitudes frequentemente são proferidas por colegas que sentem inveja e/ou desejem ocupar o lugar do outro;
- d) Violência verbal, física ou sexual: aparece quando o assédio está declarado e visível a todos. Nesta etapa, a vítima tende a ficar estigmatizada no grupo devido ao não atendimento de suas queixas ou da omissão das testemunhas. Incluem as ameaças de violência física, empurrões, gritos injuriosos, assédio sexual, assédio que se prolonga também para fora do ambiente organizacional, com telefonemas noturnos e cartas anônimas, por exemplo.

Segundo pesquisa realizada por Nunes, Duarte e Moretto (2010) com 139 trabalhadores de diversas áreas, constatou-se que a população pesquisada identifica as formas de assédio moral no trabalho com o mesmo grau de destaque que Hirigoyen (2006) descreve, da mais sutil para a mais evidente. A categoria Deterioração Proposital das Condições de Trabalho foi reconhecida como assédio moral por apenas 43% da população; Isolamento e Recusa de Comunicação por 49%; Atentado contra a dignidade com 68% e, por fim, mais facilmente reconhecida com 70%, Violência Verbal, Física ou Sexual.

As práticas e comportamentos hostis podem ter origem de diversas direções: vertical descendente (superior hierárquico), vertical ascendente (subordinado ao superior), horizontal (colegas) e misto. Ressalta-se que inicialmente as agressões podem advir de um superior hierárquico, e posteriormente de colegas de menor nível, tornando-se um assédio misto. Hirigoyen (2006) apresenta um levantamento oriundo de sua pesquisa na França, onde demonstra que 58% dos casos de assédio moral advêm da hierarquia, 29% dos casos de assédio vêm de diversas pessoas (colegas e superiores), com 12% o assédio vem de colegas e 1% dos casos de um subordinado. Segundo Hirigoyen (2006) quando a agressão parte do superior, identifica-se consequências muito mais graves sobre a saúde do alvo, pois a vítima sente-se isolada e, geralmente, não tem a quem reportar a situação ocorrida. Ainda segundo a autora, existem diversos subgrupos no assédio descendente: a) assédio perverso: exercido com o objetivo da eliminação do outro ou a valorização do próprio poder, neste caso, como uma forma de se engrandecer, o superior sente a necessidade de rebaixar os demais; b) assédio estratégico: tem o intuito de forçar o alvo a pedir demissão, gerando assim um processo legal de dispensa sem “prejuízos” para a organização; c) assédio institucional: como um instrumento/forma de gestão do coletivo.

Segundo Freitas (2001), Hirigoyen (2006; 2008) e Freitas, Heloani e Barreto (2008), um dos objetivos do assediador dentro das organizações pode ser o de chegar ao poder ou nele manter-se e, como já mencionado, as situações de assédio são difíceis de identificar, pois os ataques podem ocorrer de maneira muito sutil. De acordo com Einarsen et al. (2005), as organizações utilizam métodos humilhantes “legítimos”, são responsáveis e aprovam certos atos abusivos desde que esses métodos contribuam para a geração do lucro. A racionalidade funcional, a globalização e as exigências do mercado competitivo são fatores que servem de desculpas para que a própria empresa pratique o assédio moral e, neste caso, incluem-se tanto as empresas privadas quanto as públicas (NUNES, 2011; NUNES; TOLFO, 2012b).

Barreto (2005) apresenta em sua pesquisa que as situações com maior duração de assédio ocorreram em empresas públicas, nas quais 60% dessas situações duraram mais de três anos. Neste caso,



devido à longa duração das agressões, as consequências físicas e psíquicas para a vítima de assédio podem ser severas. O abuso de poder é algo frequente tanto em empresas privadas quanto em públicas, entretanto, nas públicas os casos são mais visíveis e também divulgados pela mídia. “Como o setor público está voltado para o bem público, dentro de um esquema social, os abusos que lá ocorrem parecem chamar mais a atenção” (HIRIGOYEN, 2006, p. 125). Ao abordarem o assédio moral em uma organização pública Ferreira et al. (2006) salientam que ao se tratar do ambiente no qual ocorre o assédio há que se considerar, por exemplo, a estrutura organizacional. Isso porque em organizações hiper-rígidas (caracterizadas pela burocratização, como é o caso das universidades) comumente as relações competitivas são estimuladas em contraposição às possibilidades do desenvolvimento de relações solidárias. Geralmente, então, o assédio não está relacionado à produtividade, mas às disputas de poder.

Conforme já enfatizado neste trabalho, a autora Hirigoyen (2006) afirma que o meio acadêmico é um dos espaços onde a ocorrência de assédio moral é mais intensificada. Entretanto, poucos são os estudos que abordam o assédio moral no campo de ensino/educação. É importante ressaltar que embora as IES sejam consideradas centros de ensino, de pesquisa e de extensão, estas também tendem a ser ambientes nos quais há situações perversas que podem ser caracterizadas como assédio moral (NUNES, 2011). Referindo-se à universidade, Chauí (2003, p. 1) menciona que a mesma:

[...] é uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo. Tanto é assim que vemos no interior da instituição universitária a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade como um todo. Essa relação interna ou expressiva entre universidade e sociedade é o que explica, aliás, o fato de que, desde seu surgimento, a universidade pública sempre foi uma instituição social, isto é, uma ação social, uma prática social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais, e estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade.

Evidencia-se, portanto, que a universidade representa um importante espaço para reflexão, formação e difusão de novas concepções, e tem a responsabilidade de constituir-se como espaço educador, bem como contemplar, em suas políticas e serviços, as demandas de formação da sociedade. No entanto, muitas vezes o identificado não é condizente com a proposta do papel da universidade, perpetrado pela ganância e sede de poder de indivíduos ou grupos, que confundem o bem público com o bem privado.

Buendía, psicólogo da Universidade de Murcia, considera os ambientes de trabalho nas universidades espanholas como nocivos, sinalizando que esta instituição é uma incubadora de enfermidades do trabalho, como o assédio moral e o burnout (BUENDÍA, 2003). A pesquisa de Buendía (2003) auxilia a compreender que a ocorrência do assédio moral não está ligada apenas a uma questão interpessoal entre assediador e assediado. O referido autor afirma que a estrutura organizacional das universidades favorece o assédio, pois é obsoleta, rígida e altamente burocratizada, com muitos espaços de poder, onde algumas pessoas assumem cargos importantes e os utilizam para sobrepor-se aos demais – abusando do poder que o cargo lhe proporciona. O autor ressalta que a universidade é um potente agente estressante devido a sua estrutura altamente burocratizada e com a presença de muitas arbitrariedades, além de um sistema de apadrinhamento que gera relações de vantagens para alguns, enquanto os outros são alvos potenciais para o assédio. E, finalmente, a universidade deixa espaços para a impunidade e converte a submissão em uma condição necessária para adaptar-se.

Por fim, conforme pontuado, ressalta-se que as Instituições de Ensino Superior não estão livres dessa violência. Ao contrário, muitos profissionais vinculados a esses espaços utilizam o poder investido no seu cargo e dos seus aliados para conseguirem benefícios e manter-se em seus postos de trabalho (NUNES, 2011; NUNES; TOLFO, 2012b). Devido à estrutura universitária, conforme exposto por Buendía (2003), alguns profissionais conseguem ficar no poder com cargos importantes durante muito tempo, assemelhando-se a um senhor “feudal” comandando seu pequeno reino na instituição, seguindo uma ética siciliana: “quem não está comigo é meu inimigo”. Logo, a exposição da ocorrência do assédio moral neste ambien-

te é fundamental para que se possa identificar essa prática hostil e antiética e, com isso, implantar medidas de prevenção e combate.

### 3. MÉTODO

A pesquisa realizada pode ser classificada como descritiva e um estudo de caso. A pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, além disso, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002). Nesse sentido, o presente trabalho buscou identificar a ocorrência de assédio moral no trabalho contra servidores docentes e técnico-administrativos de uma universidade federal do sul do Brasil.

O assédio moral no trabalho pode ser estudado nas mais diversas áreas, cada qual contribuindo para a propagação e crescimento do conhecimento do tema. A base da literatura mundial sobre o tema abrange principalmente autores de áreas afins da Administração e da Psicologia, principalmente da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Nesta área, temos a contribuição de autores referenciais como Einarsen, Zapf, Cooper, Vartia, entre outros autores europeus como a psicanalista e psiquiatra Hirigoyen, e a administradora Salin, que contribuem para a construção do conhecimento sobre o tema. Ademais, no Brasil, temos a influência de autores, de quatro áreas diferentes, a médica Margarida Barreto, o psicólogo e advogado José Roberto Heloani, a também psicóloga Lis Soboll e a administradora Maria Ester de Freitas. Esta diferenciação da formação dos autores só confirma o que já é mencionado na literatura e visível nas publicações sobre o tema: que o assédio moral é um tema complexo e que deve ser estudado pelas mais diversas áreas, uma vez que cada uma delas contribui para o enriquecimento e aprofundamento do conhecimento.

Em relação à abordagem adotada nesta pesquisa, esta foi classificada como quantitativa e qualitativa. Richardson (2008) afirma que os métodos quantitativo e qualitativo não se diferenciam somente pela sistemática pertinente a cada um deles, mas pela forma de abordagem do problema. Portanto, neste caso a pesquisa dividiu-se em duas fases, a primeira quantitativa e a segunda qualitativa. Na primeira abordagem, por meio de questionário, procurou-se descrever de maneira quantificada a ocorrência das situações hostis características de assédio moral no trabalho contra os servidores do-

centes e técnico-administrativos. Já a abordagem qualitativa ocorreu por meio de entrevista com o objetivo de aprofundar as informações pertinentes ao tema abordado nesta pesquisa. Para tanto, utilizou-se um roteiro predefinido para orientar a condução da entrevista.

As unidades de análise foram os servidores docentes e técnico-administrativos de uma universidade que abrangeu um universo aproximado de 2.057 servidores docentes atuando no ensino superior (efetivos e substitutos) e 2.808 servidores técnico-administrativos, totalizando 4.865 servidores. Optou-se em não definir uma amostra para a pesquisa, uma vez que os pesquisadores tiveram meios para divulgar e enviar a pesquisa a toda população. A primeira parte da pesquisa (quantitativa) foi censitária, ou seja, abrangeu a totalidade dos componentes do universo (MARCONI; LAKATOS, 2009). Contudo, não se conseguiu a totalidade das respostas da população, ou seja, a população respondente foi de 279 pesquisados. Dos 279 respondentes da pesquisa, seis disponibilizaram-se para ser entrevistados e detalhar a ocorrência das violências vividas. Para garantir e manter o anonimato, os pesquisados foram identificados com a letra "P" seguidos de seus respectivos números (1 a 279) e os entrevistados foram identificados com a letra "E" de 1 a 6.

No que tange aos dados utilizados na pesquisa, os mesmos foram coletados em dois momentos. Primeiramente, ocorreu o levantamento de dados quantitativos por meio da aplicação de um questionário on-line, divulgado por e-mail por um setor de divulgação da instituição, comunicação pelos sindicatos de cada classe e também por mensagens encaminhadas pelos pesquisadores. No questionário, as situações hostis tiveram como base o NAQ-R (Negative Acts Questionnaire-Revised) de autoria de Einarsen, Raknes, Matthiesen. O NAQ-R dispõe de uma lista de 22 situações características de assédio moral com uma escala de frequência a ser assinalada (nunca, de vez em quando, mensalmente, semanalmente, diariamente). Após a lista de situações, as quais permitem identificar a ocorrência da violência a partir da frequência assinalada, foi questionado ao entrevistado, a partir da exposição do conceito de assédio moral, se ele se identificava como vítima de assédio moral. E a partir da afirmação, realizou-se uma série de questionamentos para identificar o "perfil" do agressor. Ressalta-se que além das questões já previstas no NAQ-R, que é um instrumento

já validado mundialmente pelos autores supracitados, algumas situações presentes no questionário foram criadas pelos pesquisadores em decorrência do perfil dos sujeitos da pesquisa – servidores docentes e técnico-administrativos. No segundo momento, em uma abordagem qualitativa, ocorreram entrevistas individuais com os participantes que se disponibilizaram em descrever detalhadamente a ocorrência das situações hostis.

Os dados obtidos por meio do questionário foram analisados e interpretados seguindo uma abordagem de análise quantitativa, na qual foi utilizado um software estatístico denominado SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Para melhor compreensão acerca das situações de assédio, as mesmas foram agrupadas em categorias conforme classificação de Hirigoyen (2006): a) Deterioração Proposital das Condições de Trabalho; b) Isolamento e Recusa de Comunicação; c) Atentado Contra a Dignidade; d) Violência Verbal, Física ou Sexual. A partir deste agrupamento, efetuou-se uma análise de cada grupo para obter um panorama geral da categoria, de cada situação em separado, entre outras análises. Já as entrevistas foram analisadas por meio da análise de conteúdo.

A partir da transcrição das entrevistas, montou-se um quadro para analisar as informações provenientes dos entrevistados. Da mesma forma ocorreu a categorização das situações de assédio a partir da classificação de Hirigoyen (2006), entretanto, com mais detalhes das situações vivenciadas e/ou vividas pelos pesquisados, por meio da elaboração de matrizes com o agrupamento de informações similares ou singulares, de modo a compreender os aspectos psicossociológicos envolvidos com o fenômeno. Com a análise dos dados quantitativos e qualitativos realizada, utilizou-se a triangulação dos dados, sendo possível relacionar os dados obtidos na pesquisa com a análise bibliográfica.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Antes da apresentação e análise dos dados provenientes desta pesquisa, faz-se imprescindível descrever a população pesquisada<sup>1</sup>,

---

<sup>1</sup> Ressalta-se que em algumas perguntas há questões que não foram respondidas, neste caso, foram categorizados no item “Sem resposta”.

com intuito de conhecer as características da mesma. A pesquisa foi respondida por 279 participantes, destes 60,9% são servidores docentes e 36,6% são servidores técnico-administrativos, sendo 55,9% mulheres e 43% homens, com uma média de idade de 45 anos. São, em sua maioria, de etnia branca (88,2%), casados ou com união estável (64,2%) e 57% têm formação de Pós-Graduação em nível de doutorado. Aproximadamente 25,8% trabalham há mais de 25 anos na instituição, 15,8% trabalham de 1 a 5 anos, e apenas 7,9% estão na instituição há menos de um ano. Sobre o regime de trabalho, 54,1% têm Dedicção Exclusiva e 41,2% possuem regime de 40 horas, sendo que 23,7% dos pesquisados dispõem de uma renda mensal entre 10 a 14 salários mínimos (R\$ 5.101 a R\$ 7.140). Em relação ao local onde o servidor está vinculado/lotado, 71% estão vinculados a Centros de Ensino, 9% em Pró-Reitorias, 3,9% em Secretarias, 3,6% na Reitoria (incluídos aqui os órgãos suplementares, como o Hospital Universitário e a Agência de Comunicação), e 12,5% não informaram. Em relação a esses dados, chama a atenção que muitos dos respondentes foram docentes, doutores, com longo tempo de serviço e vinculados a Centros de Ensino.

Já em relação aos seis entrevistados que possibilitaram compreender os significados das situações hostis vivenciadas/vividas, são três mulheres e três homens, quatro possuem idade entre 36 e 55 anos, cinco têm formação em um ou mais cursos de pós-graduação e um tem curso técnico. Em relação ao tipo de vínculo, três são servidores docentes e três são servidores técnico-administrativos, cinco trabalham em centros de ensino e um em Pró-Reitoria. Além do exposto, três entrevistados têm tempo de serviço na instituição entre 1 a 5 anos, dois entre 15 a 20 anos e um há mais de 25 anos.

#### ***4.1 Ocorrências do assédio: descrição das situações hostis***

A apresentação e análise dos dados obtidos nesta pesquisa por meio do questionário on-line e da entrevista procura quantificar e qualificar as vivências de servidores em relação a vivências de assédio moral no trabalho. Conforme descrito no método, as listas de situações hostis apresentadas no questionário foram categorizadas conforme classificação de Hirigoyen (2006). Após a categorização das referidas situações, analisou-se vivências relativas a cada categoria

e, posteriormente, as situações pertencentes a ela. Em seguida, com objetivo de compreender os significados do assédio foram descritas situações percebidas e/ou vivenciadas pelos entrevistados em seus ambientes de trabalho.

#### 4.1.1 DETERIORAÇÃO PROPOSITAL DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO

As situações elencadas nesta categoria têm como principal objetivo fazer a vítima parecer incompetente. Esta categoria contém 14 situações<sup>2</sup> de assédio moral no trabalho apresentadas aos pesquisados no questionário. Na tabela a seguir é exposta a frequência da ocorrência das situações.

Tabela 1: Categoria Deterioração proposital das condições de trabalho

	Frequência
Sem resposta	3,4%
Nunca	69,1%
De vez em quando	20,0%
Mensalmente	2,9%
Semanalmente	1,7%
Diariamente	2,9%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

<sup>2</sup> As 14 situações da categoria Deterioração Proposital das Condições de Trabalho foram: Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva; Foi obrigado a realizar uma atividade abaixo do seu nível de competência; Houve supervisão excessiva de seu trabalho; Retiraram a sua autonomia de trabalho; Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho; Foi pressionado a não reclamar de um direito que você tinha; Induziram você a erros; Atividades de sua responsabilidade foram retiradas ou substituídas por tarefas mais desagradáveis; Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões; Agiram de modo a impedir que obtenha promoção; Recebeu críticas constantes ao seu trabalho ou esforço; Foram atribuídas atividades com prazos impossíveis de serem cumpridos; Não levam em conta seus problemas de saúde ou recomendações de ordem médica; Privaram-lhe do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador, e outros.

Em relação às situações desta categoria, 4,6% dos participantes podem ser caracterizados como vítimas de assédio moral no trabalho, pois assinalaram ao menos uma das 14 situações como vivenciadas/vividas semanalmente ou diariamente no ambiente de trabalho. A constatação da vitimização parte da soma das porcentagens da frequência de ocorrências Semanalmente e Diariamente, haja vista que conforme Leymann (1990; 1996) para ser assédio moral é preciso ter uma frequência mínima de pelo menos uma vez por semana.

As duas situações de assédio desta categoria que foram assinaladas com maior frequência pelos participantes da pesquisa foram: “Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva” e “Foi obrigado a realizar uma atividade abaixo do seu nível de competência” com respectivamente 13,7% e 9,0%. A luta pela manutenção do emprego como meio de sobrevivência está em primeiro lugar, o que supera a percepção do sofrimento e das possíveis consequências (BARRETO, 2006; NUNES; TOLFO, 2012a). Entretanto, apesar destas situações gerarem sofrimento aos indivíduos, muitas vezes isso não se torna um motivo, em curto prazo, para o trabalhador desligar-se da organização. Diante dessa questão, avalia-se pertinente ressaltar que na lógica da sociedade capitalista a busca por lucros, a cobrança por resultados rentáveis, os contratos precarizados e terceirizados, a existência de desemprego podem ser elementos desencadeadores da intensificação do assédio moral no trabalho. Percebe-se que as entidades públicas e privadas adotam gestões que acabam por estimular atitudes competitivas e individualistas nas relações de trabalho, porém, em função da necessidade de sobrevivência, os trabalhadores, por vezes, submetem-se a essa violência.

Outras situações referentes à supervisão excessiva e ênfase nos erros como estratégias frequentes de assédio moral no ambiente de trabalho foram identificadas na pesquisa: “Houve supervisão excessiva de seu trabalho” (5,0%); “Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões” (3,2%); e “Recebeu críticas constantes ao seu trabalho ou esforço” (2,9%). Segundo Heloani (2003), no decorrer do tempo essas situações de assédio podem fazer que as vítimas introjetem as desqualificações que se fazem delas, como incompetentes, desatentas, fracassadas e outros. Essas desqualificações podem causar danos à autoestima da vítima e repercutem



tanto na sua vida no ambiente laboral quanto no âmbito da vida privada. No âmbito do trabalho, faz que a vítima não consiga desenvolver suas atividades com qualidade e de forma correta, além da insegurança de desenvolver atividades em função do julgamento de outrem, o que pode ocasionar mais dificuldades, uma vez que o agressor utiliza os erros do alvo para agredi-la ainda mais. Já no âmbito pessoal, pode ocorrer o isolamento da vítima perante seus familiares e amigos, também agravos à saúde psíquica e física. Tais resultados chamam atenção, de modo especial, pelo fato de que a maioria dos participantes tem elevado nível de escolaridade e, ao mesmo tempo, é repreendida pelo seu desempenho.

Nas entrevistas foram identificadas algumas situações que estão inseridas nesta categoria e reiteram qualitativamente os dados apresentados. A Entrevistada 1 é uma servidora que ingressou na instituição há menos de 5 anos, e relatou que: *Então às vezes chega uns problemas assim, preocupantes. Então normalmente as piores coisas ele empurra pra mim. O que tem de pior. Eu não sei se ele faz isso para me sacanear ou para me testar.* Pela fala da mesma, é visível que atribuem a ela, propositalmente, o cumprimento de tarefas mais complexas e o agressor (superior hierárquico) “não permite” que os demais funcionários daquele setor, com a vítima, busquem trabalhar em equipe para a resolução da atividade.

A Entrevistada 2, docente da instituição, relatou a sobrecarga de carga horária – horas/aula, a qual deveria ser atribuída pelo seu superior, o chefe do departamento.

Eu que fiquei com uma carga horária de três professores, porque dois se aposentaram e outra professora saiu pra fazer o Doutorado e eu fiquei cobrindo a carga de 3 professores [...] Por exemplo, eu num semestre tive que dar 14 horas/aula dentro de sala de aula. As pessoas que deveriam estar dividindo essas aulas comigo não tinham carga horária. Mas isso não impediu que o PAD (Programa de Atividades do Departamento) fosse fechado [...] (E2).

A situação descrita, segundo a entrevistada, ocorreu durante longos períodos. Foi também relatado pela mesma a ocorrência de favorecimento a determinado grupo, de modo que se não estivesse

inserido nesse grupo não usufruiria de certas “facilidades”, mesmo estas sendo contra a lei, por exemplo, servidores docentes com dedicação exclusiva que coordenam cursos em outras instituições. Nos dois casos, há um elevado grau de exigência em relação ao resultado do trabalho, tanto da técnica quanto da docente. Geralmente, o assediado fica confuso para entender por que isso ocorre com ele e não com os demais. Situações nas quais o assediado não compartilha nem aceita determinados acertos valorados por grupos que cobram alianças costumam ser motivo para as ocorrências de assédio.

A Entrevistada 5, servidora técnica-administrativa, também tem pouco tempo de serviço na instituição. Ela relata que é alvo de constantes insinuações e sarcasmos, dizem que ela e a estagiária não trabalham, ambas são criticadas de forma injusta e exagerada em relação ao trabalho.

Eu passo por ironias constantes com relação ao trabalho, por exemplo, você sai pra ir ao banheiro e você escuta “Já ta saindo pra passear? Vai entrar de férias?” ou, por exemplo, já com várias situações que estava em sala de reunião e que eu fui até a Secretaria do Centro, ai me viu e fez a mesma piadinha “Ta aproveitando pra sair da sala enquanto eu não to la?” [...] Essas questões de ironias com relação ao trabalho, de onde a gente ta, por exemplo, ele chega aqui e fala “Ah, não teve muitas ligações hoje a tarde?” , “Não, não teve”, “Ah que estranho porque parece que tinha alguém pendurado no telefone, chamava e só tava ocupado”. Então coisas desse nível assim, piadas sarcásticas o tempo todo sobre o teu trabalho, sobre o seu comportamento, sobre o que faz e o que não faz, controle exacerbado assim de ligar “Tava ai não sei que horas?” (E5).

Algumas “brincadeiras” e insultos são usados com intuito de testar novos membros, contudo, existe um risco dessas situações se intensificarem e passarem a ser utilizadas pelo agressor como uma forma de perseguir a vítima, principalmente aquela que não consegue se defender das hostilidades (SALIN, 2003b; HOEL; SALIN, 2003). Por fim, ressalta-se também o abuso de poder de alguns

agressores com cargos de direção, que utilizam o poder investido no cargo para exercerem comportamentos e ações hostis contra um ou mais indivíduos.

#### 4.1.2 **ISOLAMENTO E RECUSA DE COMUNICAÇÃO**

O Isolamento e a Recusa da Comunicação são situações difíceis de serem identificadas como agressões, tanto pela vítima quanto pelos colegas, porque geralmente não são explícitas. As situações incluídas nesta categoria têm em comum a atitude do assediador em isolar e constranger o alvo ao recusar contato (até visual). Verifica-se na tabela a seguir a frequência das situações características de assédio moral presentes nesta categoria.

*Tabela 2: Categoria Isolamento e Recusa de Comunicação*

	Frequência
Sem resposta	3,5%
Nunca	68,8%
De vez em quando	19,6%
Mensalmente	3,0%
Semanalmente	1,9%
Diariamente	3,2%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Aproximadamente 5,1% dos respondentes da pesquisa podem ser considerados vítimas de assédio moral conforme manifestações de Isolamento e Recusa de Comunicação, haja vista que assinalaram pelo menos uma das oito situações<sup>3</sup> dessa categoria como vividas ou vivenciadas semanal ou diariamente no âmbito do trabalho. A recusa da comunicação paralisa a vítima, que não consegue defen-

<sup>3</sup> As oito situações da categoria Isolamento e recusa de comunicação foram: Ignoraram sua presença; Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com você; Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados; Foi recebido com uma reação hostil quando você se aproximou; Foi interrompido constantemente em reuniões ou em diálogos; A comunicação com você é unicamente por escrito; Foi colocado em local separado dos outros colegas de trabalho; Proibiram os seus colegas de trabalho de falar com você.

der-se, pois ela não é capaz de definir bem contra o que deve lutar (FREITAS, 2001). “É uma maneira de dizer sem usar as palavras, e como nada foi dito, não pode ser repreendido” (FREITAS, 2001, p. 12). Essa violência, para Leymann (1990), tem como intuito destruir as redes de comunicação da vítima como um meio de persuadi-la a abandonar o emprego.

As estratégias de assédio moral com maior frequência nesta categoria foram: “Ignoram sua presença”, com 8,6% de ocorrência entre os pesquisados; “Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com você” com 7,9%; e “Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados” com 6,5%. A recusa de comunicação é um modo de se dizer, sem expressar diretamente em palavras, que o alvo não interessa ou até não existe para o agressor (HIRIGOYEN, 2008), que caracteriza um processo de dessubjetivação, conforme Mendes (2012). Como mencionado, a sutileza dessas estratégias permite ao agressor o anonimato por mais tempo, e talvez até mesmo a impossibilidade de ser identificado com alguma prova concreta da agressão. Outras situações presentes no ambiente da instituição que foram identificadas são: “Foi recebido com uma reação hostil quando você se aproximou”, com 5,0%; com 4,3% de ocorrência teve as situações “Foi interrompido constantemente em reuniões ou em diálogos”, e “A comunicação com você é unicamente por escrito”; “Foi colocado em local separado dos outros colegas de trabalho”, ocorreu com 2,9% dos pesquisados; e com 1,1% “Proibiram os seus colegas de trabalho de falar com você”.

Geralmente, o indivíduo mantém círculos de amizade dentro do ambiente de trabalho e, ao iniciar esses tipos de violência, o agressor pretende isolar e deixar a vítima em uma espécie de exílio interior, pois, neste contexto é mais prático e fácil evitar o convívio (HIRIGOYEN, 2006). No caso, se o agressor for um superior hierárquico, o mesmo pode “mandar” seus subordinados não falar com o alvo (como identificado com menor frequência na pesquisa), bem como até transferi-lo para outro local. Deste modo, inibe a vítima de se queixar e, eventualmente, de obter certa solidariedade dos colegas (HIRIGOYEN, 2006). O silêncio dos pares pode ser considerado, também, como uma autodefesa, haja vista que caso algum se solidarize com a vítima, pode se tornar um novo alvo para o agressor (NUNES, 2011).

Estratégias de agressões por meio de isolamento e recusa de comunicação foram identificadas por alguns entrevistados. No setor de trabalho da Entrevistada 1, há outros dois técnicos que exercem a mesma função, o chefe do setor (agressor) e mais alguns estagiários. Os estagiários necessariamente precisam ser orientados nos trabalhos, além de participarem das atividades desempenhadas por outros funcionários, de modo a relacionar a teoria que aprendem nos seus cursos com a prática. Entretanto, o chefe do setor não permite que as estagiárias trabalhem ou até conversem com a funcionária.

As meninas da tarde, as estagiárias, eu nem falo com elas. Só que a gente fica tudo cochichando pelos cantos, então a gente escreve bilhetinhos e mostra porque não dá pra conversar porque não sabe se está gravando. Então a técnica agora foi conversar por meio de bilhetinhos, por MSN ou e-mail. Porque não dá pra falar no ambiente de trabalho. [...] Então, quando eu pegava as estagiárias para desenvolver um trabalho comigo, ele ia lá e tirava, “não, ela vai fazer não sei o que e já volta”. E ele nunca deixava elas me ajudarem para fazer o trabalho (E1).

A barreira de comunicação entre as estagiárias e a funcionária inibe o aprendizado de quem está no local com este objetivo. Apesar de encontrarem outras formas de se comunicarem, não há uma justificativa por parte do chefe do setor para que isso não ocorra, ou seja, é puramente uma necessidade de se impor. Para manter seu poder, controlar e se impor aos outros, o agressor pratica ações aparentemente sem importância, as quais se tornam cada vez mais violentas (HIROGOYEN, 2006).

O isolamento foi identificado no discurso da Entrevistada 2 ao mencionar a rejeição de alguns colegas, *Eu sou um patinho feio aqui [...] Eu não pertencço àquele lugar, [...] a minha forma de pensar não é a mesma deles. E, então eu já era de certa forma meio que isolada, porque eu não convivía os mesmos tipos de coisa, mas não porque eu tivesse dificuldade, é porque eles achavam que eu não convivía.* Ela relata que pelo fato de sua formação ser em outra área de conhecimento, ela é considerada a diferente do departamento, uma pessoa estranha, alguém fora do “modelo”, fora do “padrão” desejado pelo departamento e colegas. Então, o isolamento, o “não pertencimento ao grupo” e a

indiferença podem ter sido incitados por conta dessas questões sinalizadas, mas, também, pelas ações que a entrevistada teve quando era chefe de departamento que, porventura, não “agradou” a todos igualmente. O assédio moral é, segundo Hirigoyen (2006, p. 223), “uma patologia da solidão”, cujas vítimas preferenciais são os trabalhadores isolados e mesmo aqueles que têm aliados são também privados da solidariedade.

O Entrevistado 3 é um docente que trabalha na instituição há mais de 25 anos, e segundo ele, o agressor era coordenador do curso e um dos docentes mais antigos do setor, sendo considerado uma figura importante, conhecida, e, para alguns, uma referência.

Você sabe que quando uma figura importante dessa na confraria onde ele milita, ele tem adeptos, ele vende a sua versão. Logo, arruma seguidores. Então durante bom tempo eu fui visto como um bandido por parte dos seus amigos neste departamento. Até que alguns vendo que aquilo não tinha a mínima serenidade, vinham conversar comigo e viam que eu não era nada daquilo que o outro dizia que eu era. Mas isso gerou, com certeza, gerou antipatia gratuita. [...] Ele gerou nos outros aquele a ética siciliana, “o inimigo do meu amigo, é inimigo também”. Então eu ganhei a antipatia gratuita por causa dessa difamação que ele fazia de maneira contínua. Quando o que eu observo hoje é que ele se sentia ameaçado no seu micro poder, ameaçado talvez intelectualmente, mas nunca demostrei ter paixão pelo dinheiro. O que sempre me seduziu foram ideias assim, isso eu nunca tive com ele, discussão desse nível. [...] Fui prejudicado devido a esse comportamento de matilha. Porque ele vivia, ele exercia influência sobre eles (E3).

Diante dessa fala, avalia-se que o agressor utilizou o seu prestígio no departamento e em outras localidades para isolar a vítima. Em decorrência da personalidade, conhecimento ou posição, algumas pessoas podem fazer uma sombra a um superior ou colega, de modo que o agressor não se sente suficientemente seguro de si e utiliza meios e estratégias para rebaixar e afastar o alvo, aquele que pode ocupar seu cargo ou se tornar mais importante no setor (ZAPF; EINARSEN, 2003; HIRIGOYEN, 2008).

Por não fazer parte do grupo dominante do departamento, o Entrevistado 6 mencionou que vive constantemente em situações de isolamento por parte de alguns colegas e superiores, há a recusa de comunicação pelos mesmos e também suas opiniões são desconsideradas. Há relatos também da sua exclusão na participação de algumas atividades, como bancas de concurso ou de progressão funcional, mesmo ele sendo um dos professores com maior produtividade no departamento. Por não fazer parte de determinado grupo, informal ou até formal, no próprio departamento ou setor, os indivíduos podem ser excluídos e isolados (HIRIGOYEN, 2006). Os três entrevistados citados (E2, E3 e E6) verbalizaram situações que caracterizam a recusa de uma diferença e, na medida em que o sujeito não aceita pactuar com a posição que se impõe sobre os demais, ele é exposto a situações humilhantes, constrangedoras, que se tornam desestabilizadoras.

#### 4.1.3 ATENTADO CONTRA A DIGNIDADE

As agressões que compõem esta categoria são identificadas por meio de frases ofensivas, zombarias, chacotas, “brincadeiras”, como “não tem senso de humor”, “ela é paranoica e só enxerga maldade”, “Por que a gente não pode brincar?” entre outras (HIROGOYEN, 2006). Situações como as exemplificadas são difíceis de identificar, justamente porque têm uma aparência contrária à violência, mas que desqualificam a vítima como alguém sem motivos para queixas ou sofrimento. Identifica-se na tabela a seguir a frequência das situações características de assédio moral presentes nesta categoria.

Tabela 3: Categoria Atentado Contra a Dignidade

	Frequência
Sem resposta	3,7%
Nunca	72,3%
De vez em quando	17,8%
Mensalmente	2,5%
Semanalmente	1,3%
Diariamente	2,4%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Verificou-se que 3,7% dos respondentes desta pesquisa sofrem de alguma situação inserida nesta categoria de análise, ou seja, assinalaram pelo menos uma das oito situações<sup>4</sup> de assédio moral da categoria Atentado Contra a Dignidade como ocorridas semanal ou diariamente no âmbito de suas atividades.

A situação na categoria com maior número de vítimas de assédio moral, que corresponde a 7,5% dos pesquisados foi “Espalharam boatos ou rumores sobre você”. Com 3,9% de ocorrência às situações: “Comentários ofensivos e insultos sobre a vítima (hábitos e origens)” e “Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho”. Os boatos, rumores e mentiras são condutas que limitam a possibilidade das vítimas manterem contatos sociais, de modo que pode provocar o afastamento dos demais (LEYMANN, 1990). As alegações feitas contra o indivíduo, mesmo não sendo correspondentes à realidade, tendem a afastá-lo da rede social do ambiente laboral e torná-lo, com maior frequência, vítima de brincadeiras e pegadinhas que invadem até mesmo aspectos da sua vida privada (SALIN, 2003b). Neste contexto, foi identificada a ocorrência de comentários ofensivos e insultos sobre a vida privada em 2,9% dos pesquisados, além de outras situações, como: “Comentários sobre suas atitudes e comportamentos no trabalho” com 3,2% de vítimas; “Foi submetido a excessivas provocações e sarcasmos”, com ocorrência de 2,9%. Nas agressões verbais, sarcasmos, zombarias e cinismos, há também certo jogo, pois conforme afirma Hirigoyen (2006), para o agressor existe o prazer da polêmica, de levar a vítima a opor-se. Ferreira et al. (2006) consideram que parte importante da organização do trabalho inclui as relações de trabalho, relações essas constituídas pelos aspectos interacionais que refletem as relações socioprofissionais de trabalho. As distorções na comunicação, com fofocas e verbalizações agressi-

---

<sup>4</sup> As oito situações da categoria Atentado contra a dignidade foram: Espalharam boatos ou rumores sobre você; Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho; Foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre a sua pessoa (seus hábitos, suas origens); Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram brincadeiras de mau gosto; Foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre suas atitudes e comportamentos no trabalho; Foi submetido a excessivas provocações e sarcasmos; Foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre sua vida privada; Recebeu dicas de outros de que deveria pedir demissão ou largar o trabalho.



vas, certamente possuem um papel importante para que a violência atinja o seu alvo e para o rompimento de vínculos fundamentais que poderiam sustentar a subjetividade.

A Entrevistada 1 foi alvo de constantes intimidações e ameaças devido ao fato de estar em estágio probatório, conforme pode ser identificado pelo discurso *um dia ele chegou "ó criatura, não esquece que estás em estágio probatório"*. Em outra situação, quando a entrevistada conversava com um colega sobre as ações e programas que aquele setor deveria desenvolver, o seu superior escutou de sua sala e levou a conversa como uma ofensa pessoal e falou com o dedo apontado para a entrevistada *eu vou te dizer uma coisa, tu tás em estágio probatório, né?* As constantes ameaças deixam a vítima insegura e temerosa no desempenho das suas atividades e nas suas ações no ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2006), pois, a rigor, quem fará suas avaliações será o próprio agressor.

Entre as situações descritas pela Entrevistada 2, algumas estão inseridas na categoria Atentado Contra a Dignidade. Segundo a entrevistada, uma das duas docentes, que foram as principais agressoras em diversas situações, fez uma ligação para ela: *foi que uma delas deixou uma gravação na minha, uma mensagem na minha secretária eletrônica dizendo: Temos que discutir a sua saída do departamento e quem sabe da Universidade.* Nessa situação a agressora, conscientemente, utilizou da ligação para intimidar a vítima, objetivando, com isso, a saída da entrevistada da Instituição. As ações e comportamentos hostis geralmente iniciam-se de forma sutil, o que as torna difíceis de serem identificadas, e posteriormente, passam a ser explícitas e visíveis de identificação e compreensão (EINARSEN et al., 2003; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; HIRIGOYEN, 2006; 2008), neste caso, há a constatação deliberada do agressor em "sugerir" que o alvo saia do setor ou da própria instituição.

A violência maior ocorreu após uma sindicância que não constatou a ocorrência do assédio moral, entretanto, a realização da transferência da entrevistada para outro local era uma ação mais fácil de ser tomada, e preferencial. O processo que se deu em relação à transferência da entrevistada foi o que significou a sua desmoralização no âmbito da instituição.

Porque ao invés de, por exemplo, um Diretor, um Pró Reitor de ensino, fazer contato, conversar comigo, ver quais são os Departamentos que poderia fazer um contato “Vocês estão precisando de Professor?” “Sim” “Vou mandar uma Professora conversar com você”. Não, sabe o que eles fizeram? Eles mandavam aquele documento inteiro antes. Vê se vocês querem essa Professora aí. Que você acha que aconteceu? Nenhum Departamento me aceitou. Nenhum Departamento me aceitou, faltando Professor. E a Reitoria não foi capaz de dizer assim “Mas não quero saber, você não ganha o Professor Substituto, porque essa Professora vai dar aula no lugar tal, nós temos Professores disponíveis”. Não fez isso. Isso se chama assim: Uma tentativa de desmoralização global por uma razão de caráter político (E2).

O “equivoco” cometido pela Diretoria de Recursos Humanos da instituição ao enviar um documento que relatava a questão da sindicância, que não chegou a comprovar as alegações negativas feitas em relação à entrevistada, bem como as acusações feitas pela mesma sobre o assédio que sofreu de determinadas docentes, é uma questão extremamente grave. Os conteúdos apresentados indicam que a burocracia, típica das organizações universitárias, pode ser propícia ao assédio e à redução de relações de solidariedade (FERREIRA et al., 2006), mesmo por parte de setores que deveriam dar suporte aos assediados. A questão ainda é agravada pelo atravessamento político, pois, segundo a entrevistada, em função de na época ter apoiado um candidato que perdeu as eleições a Reitor, e as suas agressoras apoiarem o vencedor, elas teriam utilizado os seus contatos para prejudicá-la ainda mais. O fato é que nada foi provado sobre as alegações que fizeram da entrevistada, ou seja, o envio do documento foi um ato calculado com o objetivo de expor negativamente e desqualificar a vítima. Na verbalização, fica demonstrada a intenção do ato, todavia, Hirigoyen (2006) coloca que se à violência sutil (chantagens, ameaças veladas, intimidações) são acrescentadas violências reais, é por uma “derrapagem” do jogo perverso, pois o perpetrador perverso prefere aniquilar o alvo indiretamente, ou ainda, levar a vítima ao “seu fim”. As ocorrências remetem à presença de um assédio organizacional, que segundo Gosdal et al. (2009) é promovido por

meio de seus gestores ou equipes de trabalho com o objetivo de prejudicar, humilhar e/ou excluir o outro.

Nas questões relacionadas ao assédio moral quando há um desequilíbrio de poder, principalmente hierárquico, o superior investido de poder não vê limites na utilização do mesmo para agredir e prejudicar seu alvo (EINARSEN et al., 2003; EINARSEN, 2005; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; SCHATZMAM et al., 2009). Não obstante, no ambiente acadêmico há o conflito entre docentes e técnico-administrativos, conforme pode ser visualizado no discurso a seguir.

Qualquer professor, por exemplo, acha que pode chegar e mandar na gente, dar bronca, exigir. Ignoram a gente como um profissional. Então o professor chega dando bronca, o professor chega exigindo coisas que não tem nada a ver, achando que a gente tem que estar ali para servi-lo a qualquer momento em qualquer situação. Não importa qual é o horário. [...] Isso no dia a dia cria diversas situações, as pessoas passam por cima de você, te colocam em uma situação servil. E às vezes até os próprios colegas de trabalho fazem isso, quando eles veem um professor cobrar, em seguida eles fazem o mesmo [...] (E4).

Não somente as agressões partem de superiores hierárquicos, mas também de docentes que influenciam outros, cobrando atividades e, assim, criando um atrito conforme explanado no discurso do entrevistado, e que retrata o abuso de poder. O alvo é desacreditado diante dos colegas, subordinados ou superiores, situação característica de assédio moral mencionado por Hirigoyen (2006). Identifica-se, neste caso, a humilhação ou ridicularização da vítima em relação ao seu trabalho, subcategoria que remete ao atentado contra a dignidade. Verifica-se também na fala do entrevistado a discriminação entre docente e técnico-administrativo, além também da classificação de assédio moral misto (superior hierárquico e colegas). A desmobilização tende a tornar o assediado apartado do desejo e dissociado do seu *mainstream* e as estratégias do assediador são tão eficientes que quando ele se afasta, até mesmo os pares repetem os comportamentos entre si de forma perversa.

#### 4.1.4 VIOLÊNCIA VERBAL, FÍSICA OU SEXUAL

Ameaças de violência física, empurrões, gritos injuriosos, assédio sexual, assédio que extrapola o ambiente organizacional com telefonemas ou cartas anônimas, são situações presentes nesta categoria (HIRIGOYEN, 2006). Estes tipos de violência surgem quando o assédio já está bem declarado e é visível. Verifica-se na tabela a seguir a apresentação simplificada da frequência de ocorrência das situações classificadas nesta categoria.

Tabela 4: Categoria Violência Verbal, Física ou Sexual

	Frequência
Sem resposta	3,6%
Nunca	85,0%
De vez em quando	8,9%
Mensalmente	1,1%
Semanalmente	0,7%
Diariamente	0,7%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

As agressões provenientes desta categoria são consideradas extremas e mais explícitas, se comparadas às demais, e podem ter consequências severas para os agressores, como a sua exoneração e processos judiciais. Constata-se que os percentuais de ocorrência são menores nestes casos, ou seja, 1,4% dos participantes vivenciam ou vivenciaram, semanal ou diariamente, pelo menos uma das oito situações<sup>5</sup> de assédio moral presentes nesta categoria, e são, portanto, caracterizados como vítimas de assédio moral no trabalho por meio de violência verbal, física e/ou sexual.

<sup>5</sup> As oito situações da categoria Violência verbal, física ou sexual foram: Foi alvo de agressividade (ou raiva) gratuita; Gritaram com você frequentemente; Foi ameaçado com ligações telefônicas, cartas, e-mail ou outras formas; Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como apontar o dedo, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloqueio de seu caminho; Foi ameaçado de violência ou abuso físico ou foi alvo de violência real; Foi seguido na rua e/ou espionado diante de seu domicílio; Fizeram estragos em seus objetos pessoais (p. ex.: automóvel, mesa de trabalho); Foi assediado ou agredido sexualmente (gestos ou propostas).

Ao analisar as situações individualmente, identificou-se que a principal violência é a agressividade (ou raiva) gratuita, sofrida por 3,9% dos participantes. Em sequência, tem-se 2,2% de respostas “Gritaram com você frequentemente”, e com 1,8% “Foi ameaçado com ligações telefônicas, cartas, e-mail ou outras formas”. Outras situações como: “Foi alvo de comportamentos intimidativos, como apontar o dedo, invasão de seu espaço pessoal, empurrões, bloqueio de seu caminho”, foi identificada por 1,4% dos pesquisados; “Foi ameaçado de violência ou abuso físico ou foi alvo de violência real”, teve ocorrência de 1,1%. Percebe-se que essas situações não apresentam um caráter sutil como encontrado em outras categorias explanadas, o que favorece a identificação do assédio (HIRIGOYEN, 2006), mas são formas mais acentuadas que, geralmente, ocorrem quando o assediador não conseguiu êxito no alcance dos seus objetivos ao impetrar violência psicológica.

As ações e comportamentos agressivos extrapolam o ambiente organizacional, podendo chegar a situações de perseguição em ruas e na própria residência (identificado 0,4% de vítimas na instituição). Não obstante, tem-se a degradação também dos objetos pessoais da vítima como: automóvel, computador, mesa de trabalho e demais, constatado por 0,4% dos pesquisados. Com o mesmo percentual (0,4%), há também a incidência de assédio ou agressão sexual (gestos ou propostas). Freitas (2001) ressalta que é muito difícil não encontrar uma organização na qual não tenha ocorrido pelo menos uma situação de assédio sexual.

Conforme mencionado, as estratégias de agressões desta categoria são mais visíveis que as demais e, em princípio, podem ocorrer de forma menos frequente (HIRIGOYEN, 2008). O Entrevistado 4 é um servidor técnico-administrativo que trabalha em um setor de manutenção de equipamentos em um centro de ensino, sendo ele um dos responsáveis pela organização desse serviço em um curso de graduação. Ele relatou que é constantemente alvo de comportamentos intimidativos, sendo as situações sofridas por esse entrevistado como um assédio moral discriminatório por parte dos seus agressores (em geral, docentes). Ao tentar conversar com seu superior imediato a respeito da situação, houve uma discussão sobre o assunto, mas nenhuma ação do mesmo, ou seja, este desconsiderou

a agressão sofrida pelo funcionário, agindo de forma a proteger e em “solidariedade” a um colega docente. Salienta-se que esta é uma prática muito comum no ambiente da instituição onde, geralmente, os pares se protegem, pois, em um próximo momento o chefe de departamento ou coordenador de curso pode ser o acusado e, neste caso, ele poderá necessitar de ajuda. Há, portanto, uma “política de trocas” principalmente entre aqueles de mesma categoria, ou seja, um corporativismo.

#### **4.2 A identificação da violência e dos agressores**

Descrita a frequência das ações e comportamentos hostis e apresentadas as vivências dos sujeitos com base em algumas situações expressas pelos entrevistados, a questão seguinte no questionário on-line buscou, a partir da definição de assédio moral proposta por Einarsen et al. (2003; 2005), verificar se o pesquisado identificava-se como vítima de assédio moral nos últimos seis meses. Pelas informações apresentadas, 77 indivíduos afirmam ser vítimas de assédio moral nos últimos seis meses, o que corresponde a 27,6% dos pesquisados e, em contrapartida, a grande maioria, 66,7% (186), não se considera vítima. Tal porcentual pode não corresponder à real situação, pois por desconhecimento e pela sutileza das ações e comportamentos, os indivíduos podem achar que são situações normais do ambiente de trabalho (EINARSEN et al., 2003; 2005; EINARSEN, 2005; HIRIGOYEN, 2006; 2008; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Portanto, as próximas informações sobre as situações vividas e/ou vivenciadas serão descritas a partir dos dados apresentados pelos 77 respondentes que afirmaram ser vítimas de assédio moral nos últimos seis meses na instituição.

As agressões, conforme já apresentado na discussão teórica, podem surgir de várias “direções”, horizontal (colegas), vertical ascendente (subordinados), vertical descendente (superior hierárquico), misto (HIRIGOYEN, 2006), e até de pessoas externas à organização. A tabela a seguir apresenta a origem desses comportamentos.

Tabela 5: Origem das ações e comportamentos hostis

	Frequência	Porcentagem (%) dos respondentes
Sem resposta	3	3,9
Colegas	35	45,5
Chefias	34	44,1
Subordinados	2	2,6
Pessoas externas à organização	3	3,9
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

A literatura demonstra (EINARSEN et al., 2003; 2005; HIRIGOYEN, 2006; 2008; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; VARTIA, 2003; SALIN, 2003b) que a maior parte das agressões advém dos superiores hierárquicos (vertical descendente), alcançando no Brasil índices de 90% (BARRETO, 2005). No entanto, nesta pesquisa, por uma diferença mínima, identificou-se que as situações mais frequentes de assédio moral foram originadas por colegas de mesmo nível hierárquico (45,5%), o que parece demonstrar que as relações de poder estão bastante diluídas na instituição ou os colegas temem ser assediados e assediam a vítima.

Além do exposto, o assédio moral originado por colegas (horizontal), conforme identificado na pesquisa, pode ser perceptível devido às disputas internas, uma vez que para alguns a necessidade de obter poder e reconhecimento é fator essencial para a sua “felicidade” no ambiente organizacional. Verifica-se, com base nas falas dos participantes durante a explanação das situações vivenciadas, que o assédio ocorre também de forma mista, de colegas e superiores. Entretanto, nesta questão procurou-se identificar a origem do assédio tendo por base uma categoria de agressor.

Após a identificação da origem do assédio, parte-se para a verificação relativa a gênero e perpetração dos comportamentos negativos. Os comportamentos e ações hostis efetuados somente por homens tiveram índice de 41,6% dos respondentes e a origem de agressões efetuadas por mulheres atingiu 23,4% de resposta. De forma mista, homens e mulheres tiveram índice de 33,8%. As

vítimas que afirmaram ser alvo de assédio moral na pesquisa, em sua maioria, responderam que mais de um indivíduo estava/está envolvido na prática dessa violência. Um percentual aproximado de 70% (dos 77 respondentes) são vítimas de mais de um indivíduo. Em contrapartida, 28,6% (22 respondentes) afirmaram que apenas um indivíduo é o agressor. Nos discursos dos participantes, notou-se que a maior parte é alvo de um grupo de indivíduos.

A Entrevistada 2, servidora docente, afirmou ter sido vítima de aproximadamente quatro colegas docentes, tanto homens quanto mulheres. A Entrevistada 1 e o Entrevistado 4 afirmam serem vítimas das chefias, um número aproximado de dois indivíduos. Foram mencionados três agressores pela Entrevistada 5 e, quatro ou mais pelo Entrevistado 3. Ou seja, todos os entrevistados foram vítimas de duas ou mais pessoas de ambos os sexos, apenas a Entrevistada 2 foi vítima de colegas de trabalho (docentes), e os demais afirmaram serem vítimas de chefias.

Por fim, tendo em vista a divulgação da ocorrência de assédio moral no trabalho contra servidores de uma IES apresentada neste artigo, salienta-se que um dos maiores problemas em relação à ocorrência do assédio moral no ambiente de trabalho é o desconhecimento do fenômeno, suas características e situações são consideradas como hostis. Logo, uma importante ação a ser desenvolvida pelas organizações a fim de prevenir e coibir essa violência, é a divulgação. Ou seja, considera-se que a divulgação é um pequeno, mas importante passo para conhecer, prevenir e combater o assédio moral no trabalho, além de contribuir para a saúde do trabalhador, fazendo que o desempenho organizacional e os relacionamentos interpessoais não sejam prejudicados por essa violência tão antiga quanto o próprio trabalho.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O assédio moral é uma violência perversa, muitas vezes sutil e silenciosa, de difícil identificação e combate. A ocorrência dessa violência no ambiente de Instituições de Ensino Superior mostra-se bastante nociva e que não pode ser dissociada da própria estrutura universitária que apresenta fatores influenciadores da ocorrência desse fenômeno (BUENDÍA, 2003), e que podem ser identificados



como características da banalização da injustiça (DEJOURS, 1999). Neste sentido, esta pesquisa teve como objetivo identificar a ocorrência de assédio moral no trabalho contra servidores de uma universidade federal brasileira.

Por meio da pesquisa, foi possível constatar a ocorrência da prática do assédio moral na instituição analisada, manifesta em suas diversas formas. Seguindo a classificação de Hirigoyen (2006) utilizada nesta pesquisa, as frequências mais elevadas de ocorrência foram: “Isolamento e Recusa de Comunicação” (5,1%), “Deterioração Proposital das Condições de Trabalho” (4,6%), “Atentado Contra a Dignidade” (3,7%), e “Violência Verbal, Física ou Sexual (1,4%). Ressalta-se que todos os Entrevistados foram alvos de situações hostis relacionadas à categoria “Deterioração Proposital das Condições de Trabalho”, ou seja, situações cuja identificação das ocorrências são mais difíceis, devido à sutileza do assediador. Constatou-se que na categoria “Isolamento e Recusa de Comunicação”, somente um entrevistado não mencionou ter sofrido situações relacionadas a esta categoria. Em “Atentado Contra a Dignidade”, dois entrevistados identificaram que sofreram situações de assédio inseridas nesta categoria, assim como dois entrevistados afirmaram ser vítimas de situações de “Violência Verbal, Física ou Sexual”, ou seja, formas mais explícitas de impetrar humilhações e constrangimentos.

Após a descrição das situações hostis, questionou-se aos pesquisados se eles se identificavam como vítimas de assédio moral nos últimos seis meses. Dos 279 respondentes da pesquisa, 27,6% (77) afirmaram que sim, em uma escala de frequência que vai entre raramente a diariamente. A grande maioria deles, o que corresponde a 66,7% (186), afirmou que não é vítima de assédio moral. Em continuidade à questão, na análise das características da ocorrência do assédio moral, buscou-se identificar um “perfil” dos agressores (origem da violência, gênero do agressor e quantidade de agressores). Os agressores das 77 possíveis vítimas de assédio moral foram colegas de trabalho (45,5%) e também chefias (44,1%), resultado que se diferencia em relação à maioria das pesquisas sobre o tema e sugere uma agenda de pesquisa para compreender os aspectos psicossociológicos e da organização do trabalho que podem estar determinando este quadro. Os agressores, em sua maioria (41,6%), são

homens, seguidos por mulheres em 23,4% dos casos, já agressores de ambos os sexos correspondem a 33,8% das ocorrências, que são perpetuadas por dois ou mais agressores (70,1%).

É importante ressaltar que o trabalho realizado teve como diferencial o locus de pesquisa uma Instituição de Ensino Superior – um ambiente segundo Hirigoyen (2006) com elevados índices de assédio moral. Não obstante, a pesquisa realizada proporcionou um debate na instituição, uma vez que a mesma foi divulgada para todos os servidores, técnico-administrativos e docentes. Assim, como foi identificado em alguns casos, o participante conseguiu compreender o que realmente é o assédio moral no trabalho podendo, desta forma, entender certas atitudes que ocorrem no seu ambiente laboral e, com isso, cobrar medidas para coibir essas ações.

Por fim, com base nos resultados da pesquisa, entre as questões expostas, evidencia-se, ainda, que a manifestação do assédio moral na instituição analisada é uma realidade. Constata-se que o desconhecimento do fenômeno e/ou a identificação de situações características de assédio moral como “brincadeiras” levam o servidor docente ou técnico-administrativo a ser mais uma vítima dessa violência silenciosa, mas que traz severos danos a sua integridade física e psíquica. Portanto, faz-se necessário a criação de medidas de prevenção e combate a essa violência, seja por meio de ações de divulgação ou criação de políticas de prevenção e combate que sejam aplicadas a todos de forma igual, sem julgar seu cargo ou posição dentro da instituição.

### *Agradecimentos*

Agradecimentos especiais ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio e financiamento destinado ao projeto ao qual este trabalho científico se originou. Os agradecimentos se estendem, também, aos pareceristas, avaliadores deste artigo em função da leitura atenta e contribuição para com a organização e desenvolvimento do trabalho.

## REFERÊNCIAS

- BARRETO, M. M. S. **Assédio Moral: a violência sutil. Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil**. 2005. 188s. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, Brasil, 2005.
- BARRETO, M. M. S. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2006.
- BUENDÍA, J. El mobbing en el centro de estudios. **Mobbing Opinion**: Boletín de noticias sobre acoso psicológico. 2003. Disponível em: <[http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article\\_793.shtml](http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article_793.shtml)>. Acesso em: 20 julho, 2013.
- CHAUÍ, M. S. Sociedade, Universidade e Estado: autonomia, dependência e compromisso social. In: Palestra concedida para o Seminário Universidade: Por que e como reformar? Brasília, 2003. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/palestra1.pdf>>. Acesso em: 19 maio, 2013.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- EINARSEN, S. et al. The concept of bullying at work: the European tradition. In: S. EINARSEN; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. (Eds). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis, 2003. p. 3-30.
- EINARSEN, S. et al. Workplace Bullying: individual pathology or organizational culture? In: BOWIE, V.; FISCHER, B. S.; COOPER, C. L. (Eds.). **Workplace Violence: issues, trends, strategies**. Devon: Willan Publishing, 2005. p. 229-247.
- EINARSEN, S. Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. **Aggression and Violent Behavior**, vol. 5, n. 4, p. 379-401, 2000.
- EINARSEN, S. The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. **Pistes**, vol. 7, n. 3, p. 1-14, 2005.
- FERREIRA, J. B. et al. Situações de assédio moral a trabalhadores anistiados políticos de uma empresa pública. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, vol. 12, n. 20, p. 215-233, 2006.
- FREITAS, M. E. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, vol. 41, n. 2, p. 8-19, 2001.
- FREITAS, M. E.; HELOANI, J. R.; BARRETO, M. M. S. **Assédio Moral no Trabalho**. Cengage Learning, São Paulo, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOSDAL, T. C. et al. Assédio Moral Organizacional: esclarecimentos conceituais e repercussões. In: GOSDAL, T. C.; SOBOLL, L. A. (orgs.). **Assédio Moral Interpessoal e Organizacional: Um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009. p. 33-41.
- HELOANI, J. R. Assédio moral: a dignidade violada. **Aletheia**, vol. 22, p. 101-108, 2005.
- HELOANI, J. R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

HIRIGOYEN, M.-F. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

HIRIGOYEN, M.-F. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

HOEL, H.; SALIN, D. Organisational antecedents of workplace bullying. In: S. EINARSEN; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**: International perspectives in research and practice. London: Taylor & Francis, 2003. p. 203-218.

LEYMANN, H. Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. **Violence and Victims**, vol. 5, n. 2, p. 119-126, 1990.

LEYMANN, H. The Content and Development of Mobbing at Work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, vol. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2009.

MENDES, A. M. Entrevista realizada com Ana Magnólia Bezerra Mendes. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, vol. 4, n. 2, p. 50-56, 2012. Entrevista concedida a Camila Lopes Ferreira, Luiz Alberto Pilatti.

NUNES, T. S. **Assédio Moral no Trabalho**: o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. 2011. 281s. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil, 2011.

NUNES, T. S.; DUARTE, B. Q.; MORETTO NETO, L. Assédio Moral no Trabalho: compreender para combater. In: 10º Congresso de Stress da ISMA-BR, Porto Alegre, Brasil, 2010. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre, 2010.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. Assédio moral no trabalho: consequências identificadas por servidores docentes e técnico-administrativos em uma universidade federal brasileira. **Revista GUAL**, Florianópolis, vol. 5, n. 3, p. 264-286, 2012a.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. Políticas y prácticas de prevención y combate al acoso moral en una universidad brasileña. **Salud de los Trabajadores**, vol. 20, n. 1, p. 61-73, 2012b.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SALIN, D. Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. **Human Relations**, vol. 56, p. 1.213-1.232, 2003a.

SALIN, D. **Workplace Bullying among Business Professionals**: Prevalence, Organisational Antecedents and Gender Differences. Doctoral dissertation. Research Reports, Serie A, n. 117. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration, 2003b.

SCHATZMAM, M. et al. Aspectos definidores do assédio moral. In: GOSDAL, T. C.; SOBOLL, L. A. (orgs.). **Assédio Moral Interpessoal e Organizacional**: Um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTr, 2009. p. 17-32.

VARTIA, M. **Workplace Bullying**: A Study on the Work Environment. Well-Being and Health. Doctoral Dissertation. People and Work Research Reports 56. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 2003.

ZAPF, D.; EINARSEN, S. Individual antecedents of bullying: victims and perpetrators. In: S. EINARSEN; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. (Eds). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**: International perspectives in research and practice. London: Taylor & Francis, 2006. p. 165-184.

Recebido em: 5.8.2013

Aprovado em: 9.10.2013

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>