



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS – UFT
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA

FABIENE DE FÁTIMA FERREIRA NUNES

**ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO COM
TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS**

PALMAS
2019

FABIENE DE FÁTIMA FERREIRA NUNES

**ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO COM
TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS DA UFT**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal do Tocantins, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof^a Dr^a Helga Midori Iwamoto.

PALMAS
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

- N972a Nunes, Fabiene de Fátima Ferreira.
Assédio moral no trabalho: um estudo de caso com técnicos administrativos da Universidade Federal do Tocantins. / Fabiene de Fátima Ferreira Nunes. – Palmas, TO, 2019.
166 f.
- Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), 2019.
Orientadora : Helga Midori Iwamoto
1. Assédio moral. 2. Consequências. 3. Práticas. 4. Combate. I. Título

CDD 658

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

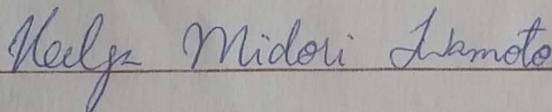
**“ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO COM
TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFT”**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração Pública
em rede da Universidade Federal do
Tocantins para obtenção do título de
mestre.

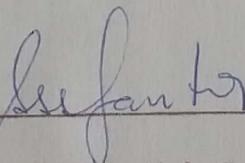
Orientadora: Profa. Dra. Helga Midori
Iwamoto

Aprovada em 04/04/2019.

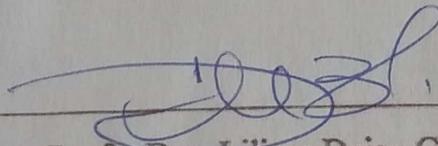
BANCA EXAMINADORA:



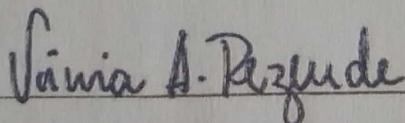
Profa. Dra. Helga Midori Iwamoto – UFT (Orientadora)



Profa. Dra. Aline Sueli de Salles Santos



Profa. Dra. Liliam Deisy Ghizoni



Profa. Dra. Vânia Aparecida Rezende

AGRADECIMENTOS

“Quando a ansiedade já me dominava no íntimo, o teu consolo trouxe alívio à minha alma” (Salmos 94: 19). A ti ó Pai agradeço por ter me sustentado com sua mão forte e por sua infinita misericórdia derramada sobre mim durante minha jornada até aqui. Se o fim alcancei não foi por qualquer capacidade minha, mas por sua graça que é maior que tudo.

À minha orientadora, Helga, pela humildade e dedicação. Muitas palavras caberiam aqui, mas nenhuma expressaria, de fato, o sentimento de gratidão que tenho por ti.

Ao meu esposo, Ederson, pela paciência e compreensão nos dias difíceis. Amo-te.

Aos meus pais e minha família pelo apoio e por acreditarem em mim. Cada um de vocês é um exemplo e inspiração para mim.

A todas as pessoas que contribuíram com um pouco do seu tempo para minha pesquisa.

A todos os meus amigos pela paciência e compreensão diante de minha ausência.

A meu filho ou filha que ainda carrego em meu ventre, um dia você entenderá que foi por você.

À Universidade Federal do Tocantins que, através de diversas formas, possibilitou que esse trabalho fosse realizado.

RESUMO

O assédio moral é a prática de hostilizar e desqualificar um ou mais trabalhadores através de repetidas ações e comportamentos no ambiente de trabalho, prejudicando não só a pessoa agredida como o desempenho da organização. A literatura explica as consequências do assédio moral podem ser agrupadas nos níveis individual, organizacional e referente a sociedade. O papel em impedir o assédio moral compete à instituição e pode ser feita por meio de prevenção e intervenção nos casos. Este trabalho pretendeu analisar o fenômeno do assédio moral entre os técnicos administrativos da Universidade Federal do Tocantins. A pesquisa tem caráter quantitativo e qualitativo, sendo que coleta de dados foi operacionalizada mediante a aplicação de questionários com 336 técnicos administrativos; pesquisa documental em que foram analisados 5 processos administrativos disciplinares e sindicâncias e 12 entrevistas semiestruturadas juntamente com vítimas de assédio e com integrantes do setor de gestão de pessoas. O questionário, a ser aplicado em plataforma online, foi construído a partir de dois instrumentos já validados e reconhecidos internacionalmente, a saber: NAQ-R (*Negative Acts Questionnaire-revised*) LIPT (*Leymann Inventory of Psychological Terrorization*). Para analisar os dados provenientes dos questionários aplicados seguimos uma abordagem de análise quantitativa através de técnicas descritivas, já as entrevistas e a pesquisa documental serão analisadas a partir de abordagem qualitativa por meio de análise de conteúdo. Ao final constatamos que as principais práticas de assédio moral vividas pelos técnicos administrativos são requisitar tarefas que estão abaixo do nível de competência do servidor, reter informações que podem afetar seu desempenho no trabalho, ignorar ou excluir o servidor, expor o servidor a uma carga excessiva de trabalho. As vítimas autodeclaradas relataram problemas físicos e psíquicos, entre os mais citados estão o estresse, insônia, ansiedade e tristeza. Além desses problemas eles também experimentaram danos na vida pessoal e profissional, foram citados principalmente prejuízos nos relacionamentos, prejuízos no exercício da maternidade/paternidade e, no âmbito profissional, a desmotivação para o trabalho. No âmbito organizacional foram detectadas alta rotatividade, absenteísmo e redução na qualidade das tarefas. Quanto ao papel da organização pouco tem sido feito para prevenir o assédio moral na UFT. Não existe uma política de prevenção e as intervenções realizadas parecem não ter eficácia.

Palavras-chave: Assédio moral. Consequências. Papel da organização.

ABSTRACT

Bullying is the practice of harassing and disqualifying one or more workers through repeated actions and behaviors in the workplace, harming not only the person being beaten but also the performance of the organization. The literature explains the consequences of bullying can be grouped at the individual, organizational and societal levels. The role in preventing bullying is the responsibility of the institution and can be done through and prevention and intervention in cases. This work aimed to analyze the phenomenon of moral harassment among the administrative technicians of the Federal University of Tocantins. The research has a quantitative and qualitative character, and data collection was operationalized through the application of questionnaires with 336 administrative technicians; documentary research in which 5 disciplinary administrative processes and investigations were analyzed and 12 semi-structured interviews with victims of harassment and with members of the personnel management sector. The questionnaire, to be applied in an online platform, was constructed from two instruments already validated and internationally recognized, namely: NAQ-R (Negative Acts Questionnaire-revised) LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization). To analyze the data from the applied questionnaires we followed a quantitative analysis approach through descriptive techniques, since interviews and documentary research will be analyzed from a qualitative approach through content analysis. In the end we find that the main practices of bullying experienced by administrative technicians are to request tasks that are below the level of competence of the server, retain information that can affect their performance at work, ignore or delete the server, expose the server to an excessive load of work. The self-reported victims reported physical and psychic problems, among the most cited are stress, insomnia, anxiety and sadness. In addition to these problems, they also experienced damages in their personal and professional lives, mainly loss of relationships, losses in the exercise of maternity / paternity, and, in the professional scope, discouragement for work. In the organizational context, high turnover, absenteeism and reduction in the quality of tasks were detected. As for the role of the organization little has been done to prevent bullying in UFT. There is no prevention policy and the interventions undertaken do not seem to be effective.

Key words: Mobbing. Consequences. Role of the organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução do número de Técnicos Administrativos na UFT.....	51
Figura 2 - Nível de qualificação dos Técnicos Administrativos	52
Figura 3 - Perfil geral da amostra	55
Figura 4 - O pesquisado na UFT	56
Figura 5 - Categoria descrédito e desqualificação quanto à capacidade laboral	64
Figura 6 - Ações de descrédito e desqualificação quanto à capacidade laboral	65
Figura 7 - Categoria afetação quanto a possibilidades de a vítima manter sua dignidade e reputação pessoal.....	70
Figura 8 - Ações que afetam a possibilidade da vítima manter sua dignidade e reputação pessoal	71
Figura 9 - Categoria limitação da comunicação e autoexpressão.....	76
Figura 10 - Ações para limitar a comunicação e autoexpressão.....	76
Figura 11 - Categoria limitação do contato social.....	78
Figura 12 - Ações de limitação do contato social.....	79
Figura 13 - Categoria de assédio que comprometem a saúde da vítima	81
Figura 14 - Ações que comprometem a saúde da vítima.....	82
Figura 15 - O perfil das vítimas.....	88
Figura 16 - A vítima de assédio na UFT	89
Figura 17 - Direção do assédio e gênero do assediador	91
Figura 18 – A política institucional na visão dos pesquisados	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Consequências para a saúde física e psíquica	93
Quadro 2 - Consequências para a vida pessoal.....	97
Quadro 3 - Consequências para a vida profissional	98
Quadro 4 - Consequências para a UFT.....	101
Quadro 5 - A divulgação sobre o assédio moral na UFT	106

LISTA DE SIGLAS

CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CONSUNI	Conselho Universitário
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
LIPT	Leymann Inventory of Psychological Terrorization
NAQ	Negative Acts Questionnaire
NAQ-R	Negative Acts Questionnaire - Revised
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROGEDEP	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
SINTAD	Sindicato dos servidores técnico administrativos
TCLE	Termo de Consentimento livre e Esclarecido
UNITINS	Fundação Universidade do Tocantins
UFT	Universidade Federal do Tocantins

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	12
1.1.1 Objetivo Geral	12
1.1.2 Objetivos Específicos	12
1.2 JUSTIFICATIVA	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 ASSÉDIO MORAL: DENOMINANDO A VIOLÊNCIA.....	15
2.2 ASPECTOS DEFINIDORES DO ASSÉDIO MORAL.....	15
2.3 CAUSAS DO ASSÉDIO MORAL	19
2.3.1 Aspectos do indivíduo.....	20
2.3.2 Aspectos organizacionais	21
2.3.3 Aspectos societais	22
2.4 CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL.....	23
2.4.1 Consequências para a vítima	24
2.4.2 Consequências para a organização	25
2.4.3 Consequências para a sociedade	26
2.5 O PAPEL DA ORGANIZAÇÃO	27
2.5.1 Estratégias de prevenção.....	29
2.5.2 Estratégias de intervenção	32
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1 ABORDAGENS METODOLÓGICAS POSSÍVEIS PARA O ESTUDO DE ASSÉDIO MORAL.....	38
3.1.1 Questionário.....	38
3.1.2 Entrevista	40
3.1.3 Pesquisa Documental.....	42
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS A SEREM UTILIZADOS NESTE ESTUDO	44
3.2.1 Aspectos Éticos.....	47
4. LOCUS DA PESQUISA – UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS	49
4.1 GESTÃO DE PESSOAL E PESSOAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO NA UFT.....	50
5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	54
5.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA	54
5.2 CARACTERIZANDO O ASSÉDIO MORAL NA UFT	57
5.2.1 Intencionalidade	57
5.2.2 Desequilíbrio de poder	58
5.2.3 Frequência e duração	59
5.2.4 Caráter processual.....	61
5.3 AS PRÁTICAS DE ASSÉDIO MORAL NA UFT.....	62
5.3.1 Descrédito e desqualificação quanto à capacidade laboral.....	63
5.3.2 Afetação quanto a possibilidades de a vítima manter sua dignidade e reputação pessoal	70
5.3.3 Limitação da comunicação e autoexpressão	75
5.3.4 Limitação do contato social	78
5.3.5 Atividades de assédio que comprometem a saúde da vítima.....	81

5.4 DETALHANDO O ASSÉDIO MORAL	85
5.4.1 Assédio moral objetivo X Assédio moral subjetivo	85
5.4.2 O perfil sociodemográfico das vítimas e a identificação agressores	88
5.5 CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL.....	92
5.5.1 Consequências para as vítimas.....	92
5.5.2 Consequências para a organização	100
5.7 O PAPEL DA UFT.....	104
5.7.1 Ações de prevenção ao assédio na UFT	105
5.7.2 Ações de intervenção no assédio na UFT.....	109
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	114
REFERÊNCIAS	117
ANEXO 1 - APROVAÇÃO DO PROJETO NO COMITÊ DE ÉTICA EM SERES HUMANOS.....	131
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE ASSÉDIO MORAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS.....	135
APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA COM O GESTOR	139
APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	142
APÊNDICE E - TERMO DE AUTORIZAÇÃO DO REITOR DA UFT.....	147
APÊNDICE F - COMPILAÇÃO DOS DADOS PARA UM DIAGNÓSTICO SOBRE ASSÉDIO MORAL NA UFT	149

1. INTRODUÇÃO

As intensas mudanças ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas embora tenham sido úteis para os avanços que a sociedade alcançou, resultaram, também, em diversos malefícios para o homem trabalhador. Se tornaram pilares nesse intercâmbio entre a sociedade e organizações a lógica de desempenho, a pressão por produtividade, as disputas de poder e a progressiva exigência por qualidade. Desta forma, o mundo do trabalho passou a exigir dos trabalhadores um perfil cada vez mais flexível, com altos níveis de formação, versátil e disposto a enfrentar cargas maiores de trabalho. Como resultado, aquilo que era para ser uma fonte de autorrealização e prazer, o trabalho se tornou fonte de sofrimento e doenças.

É nessa tensa atmosfera que surgem as diversas formas de violência no trabalho, dentre as quais o assédio moral é uma das mais recorrentes. Essa violência denominada assédio moral, segundo Einarsen e Skogstad (1996), é uma situação em que uma ou mais pessoas, durante um período de tempo e de maneira persistente, são alvos de atos negativos no trabalho, de forma que a vítima tem dificuldade de se defender desses comportamentos dirigidos por uma ou várias pessoas.

Apesar desse fenômeno não ser recente no mundo do trabalho, somente a partir do final da década de 80 é que começou a ganhar importância pela comunidade científica, principalmente em países como Suécia, Noruega e Finlândia. O interesse pelo tema provavelmente se deve ao fato de que nessa época estes países já contavam com leis que apoiavam os direitos dos trabalhadores de permanecerem física e mentalmente saudáveis (LEYMANN, 1996). Atualmente, apesar de o tema ser amplamente abordado em estudos e ser destaque pela mídia ainda há banalização do termo por conta da falta de conhecimento das características adjacentes ao assédio moral, bem como pela falta de uma definição consensual na literatura.

Podem ser consideradas como assédio moral, dentre outras, atitudes tais como: ridicularizar crenças políticas ou religiosas, negar contato de outras pessoas, isolar fisicamente do local de trabalho para que alguém não esteja junto com seus colegas (LEYMANN, 1990), expor a uma carga de trabalho excessiva, reter informações que podem afetar o trabalho, ignorar ou excluir e espalhar boatos e rumores (EINARSEN; RAKNES; MATTHIESEN, 1994).

Segundo Hirgoyen (2002) o assédio moral, em organizações públicas, tem algumas especificidades. Conforme relata essa autora, o assédio moral na esfera privada dificilmente

dura mais que um ano, enquanto que, na administração pública a estabilidade de emprego dos servidores públicos pode fazer com que a situação de assédio se arraste por anos. A vítima não consegue se livrar sozinha das humilhações e tem dificuldades de obter resolução por meio das instâncias superiores devido aos inúmeros procedimentos administrativos necessários.

Outra distinção entre o assédio moral no setor público e privado é que no primeiro, as hostilizações estão mais relacionadas a disputas de poder, envolvendo inveja e cobiça, do que pela excessiva busca por produtividade, mais presente no segundo. Além disso, geralmente a forma de avaliação do setor público agrava a situação e não são comuns as definições de objetivos de curto e longo prazo. Assim, é praxe que o servidor seja requerido a realizar uma tarefa sem que ele compreenda a razão e nem sejam oferecidas as condições necessárias ao cumprimento da atividade (CORRÊA; CARRIERI, 2004).

Algumas das atitudes de assédio podem até parecer sutis e inofensivas quando vistas individualmente, contudo, quando em um contexto em que são frequentes e em que durem um longo período, podem produzir consequências devastadoras. Os resultados dessa violência são danos pulverizados em diversos atores, nos quais a vítima é o primeiro. É comum que a vítima passe a ter diversos sintomas físicos, dores e doenças que antes não existiam (LEYMANN, 1996), também são relatados dependência de substâncias tóxicas e problemas psíquicos (BONAFONS ET AL., 2008). A vida pessoal e profissional da vítima também é atingida sendo comum divórcios e distanciamento de amigos. O contexto profissional sofre mudanças pois o trabalhador já não é capaz de produzir ou inovar como antes, e mesmo que saia da organização tem sua empregabilidade comprometida.

A organização também pode ser igualmente afetada pelo assédio moral. Quando a instituição, palco do assédio, ignora a ocorrência de violências, ela também sofre. O afastamento de funcionários envolvidos pode gerar custos e prejuízos para a organização, inclui-se também os custos com reposição de pessoal, baixa produtividade e, inclusive, a atmosfera ruim quando os casos se tornam conhecidos (FREITAS, 2001). Nesse caso pode ocorrer uma desmotivação generalizada em que as pessoas não se engajam para atingir os objetivos da instituição.

Independentemente de como inicia o processo de assédio moral em uma organização ou das consequências geradas por ele, é de fundamental importância que a gestão esteja preocupada em combatê-lo. Além das punições aos casos que se tornarem conhecidos, políticas de prevenção e combate são essenciais no processo de enfrentamento ao assédio moral, inclusive porque este fenômeno se apresenta como uma violência sutil e silenciosa

(NUNES; TOLFO, 2012b). As vítimas temem denunciar o agressor e sofrer algum tipo de retaliação, ou não denunciam para não se sentirem mais constrangidas e envergonhadas (HELOANI, 2004).

A instituição que previne e combate práticas de violência, não só se torna capaz de atrair mais talentos, já que passa uma imagem de cuidado com seus recursos humanos, como também propicia maior segurança aos seus funcionários. E, o trabalhador sabendo do bem-estar proporcionado se sente mais motivado a contribuir para o alcance dos objetivos e metas da organização.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

- Analisar o fenômeno assédio moral no contexto dos técnicos administrativos da Universidade Federal do Tocantins

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as práticas de assédio moral no ambiente de trabalho dos técnicos administrativos da UFT;
- Levantar as consequências do assédio moral para os técnicos administrativos e para a UFT;
- Verificar a existência de políticas e práticas institucionais destinadas à prevenção e combate ao assédio moral na UFT.

1.2 JUSTIFICATIVA

O assédio moral como fenômeno nas relações de trabalho sempre esteve presente. Contudo, apenas nas últimas décadas passou a ser estudado pela comunidade científica. Esse movimento propiciou o conhecimento dos resultados desta forma de violência, em que todos saem perdendo. E é no conhecer os efeitos do assédio moral que reside a necessidade de estudá-lo e combatê-lo, dado que as consequências atingem não só as vítimas, mas também as organizações e a sociedade como um todo.

Castro (1978) argumenta que para que se justifique um estudo precisa abranger três aspectos diferentes: importância, originalidade e viabilidade. A partir dessa afirmativa, entende-se que esta pesquisa atende o quesito importância, pois conforme afirma a literatura o

assédio moral afeta toda sociedade causando inúmeros danos. Também deve-se levar em consideração o fato de que não é vasta a literatura que aborda o assédio moral no setor público, exatamente onde tende a ser mais cruel se considerarmos as estruturas de poder que percorre o sistema público. Ao contrário do setor privado, em que o empregador demite ou o próprio empregado pede demissão, o setor público os servidores possuem maior estabilidade, e quando o servidor incomoda nessa estrutura de poder, pode sofrer assédio moral. Nesse contexto podem ocorrer transferências sem interesse público, ou as ações de assédio destinam-se para que o servidor peça exoneração, já que não há como demiti-lo senão através de um processo legal devidamente motivado.

A importância reside também no fato de que o assédio moral é uma violência silenciosa em que os atos perpetrados podem ser muitos sutis, o que dificulta que os gestores responsáveis tomem conhecimento, além de que as vítimas dificilmente denunciam os casos por medo ou vergonha. Assim a pesquisa pretende trazer à tona os números referentes aos casos de assédio moral na Universidade, sendo útil para a gestão conhecer se o quadro é alarmante e viabilizando as decisões a serem tomadas.

Quanto à originalidade, Castro (1978) afirma que um estudo é original quando seus resultados podem surpreender. A originalidade de um estudo, então, não significa exatamente que não devem existir estudos semelhantes já realizados. Desta forma, o estudo será original, pois não foram encontradas pesquisas que tivessem como universo de análise a Universidade Federal do Tocantins. Até mesmo se considerarem o universo das instituições de ensino público no Brasil a pesquisa pode ser considerada como original, pois apenas um estudo foi encontrado, este na Universidade Federal de Santa Catarina, instituição situada na região sul do país. Nota-se ainda que a maioria das pesquisas abordam o assédio moral com perspectiva das ciências da saúde, focando nas consequências físicas e psíquicas das vítimas, não considerando o fato de que o fenômeno ocorre no âmbito organizacional, assim podendo também ser prejudicado pela ocorrência do assédio.

No que concerne à viabilidade, Castro (1978) esclarece que uma pesquisa é viável quando dispõe de recursos financeiros, dados, prazos e informações disponíveis. Desta forma, considera-se viável a presente pesquisa, pois já são disponíveis muitos trabalhos científicos acerca desse tema, bem como instrumentos validados e reconhecidos internacionalmente. Também será viável atingir os resultados mediante os prazos existentes para realização da coleta de dados e finalização da pesquisa. Isto posto, a pesquisa se justifica pois atende todos os requisitos preconizados por Castro (1978).

Também é intento deste trabalho contribuir com o meio acadêmico, com as organizações e profissionais da área e com a sociedade em geral. Assim, em termos acadêmicos, esse estudo pode aumentar a compreensão do assédio moral como fenômeno, suas características e consequências. Principalmente tendo em conta que, apesar de a literatura sobre assédio moral de um modo geral ser amplo, quando ela é abordada pelo foco da administração pública no Brasil ainda é escassa.

No contexto organizacional e para os profissionais da área, pretende-se munir a gestão de informações que subsidiem políticas de combate ao assédio moral. Também será possível aumentar a compreensão das consequências que as organizações de ensino podem estar vivenciando devido à ocorrência de assédio moral em seu meio.

Por fim, este trabalho também é importante para a sociedade em geral, pois os estudos que colaborem com as organizações tendem a favorecer um ambiente propício para os trabalhadores. A redução da ocorrência de assédio moral em organizações pode diminuir o impacto no sistema previdenciário e no sistema de saúde que acontecem devido aos afastamentos e doenças ocasionadas pelo assédio. Além disso, estudos que colaborem com a redução do assédio também geram diminuição na quantidade de demandas no sistema judiciário, demandas estas motivadas por pedido de indenizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ASSÉDIO MORAL: DENOMINANDO A VIOLÊNCIA

O termo “assédio moral” é utilizado para definir casos em que um trabalhador é sucessivamente hostilizado por colegas ou supervisores por meio de atos negativos de caráter repetitivo, em que são impetrados comentários insultantes, agressões verbais, degradação de suas tarefas e até mesmo o isolamento e exclusão social (EINARSEN; RAKNES; MATTHIELSEN, 1994). No Brasil, essas atitudes hostis encontraram no termo assédio moral sua definição mais aceita, porém, é oportuno destacar que pelo mundo, diversos outros termos são empregados para tal. Na Espanha, por exemplo, os termos mais utilizados são *acoso moral* ou *psicoterror*, já nos Estados Unidos surge o termo *mobbing*, diferentemente da Inglaterra que utiliza o termo *bullying*. Há também os termos menos vistos como *Ijime*, utilizado no Japão e *harcèlement* utilizado na França (CAHÚ, 2011).

Acerca destes termos, a literatura parecia apontar para uma discussão em torno deles. Alguns autores (p. ex., Zapf, 1999), faziam distinção entre os termos em inglês *mobbing* e *bullying* de acordo com a quantidade de assediadores. Assim, antes o conceito de *bullying* estaria mais ligado a uma situação de assédio individual, enquanto que a palavra *mobbing* referia-se a casos em que o assédio envolvia um grande número de agressores.

Leymann (1996) sugeriu manter o termo *bullying* para o contexto escolar em que o assédio assume uma face de agressões físicas e ameaças. Segundo o autor, o assédio moral no ambiente de trabalho raramente se vale destes comportamentos, ao contrário, se utiliza de práticas sutis, contudo, altamente destrutivas, tais como o isolamento social e a degradação da imagem da vítima. Além disso, possui certas características que o define e o distingue dentre outros fenômenos do relacionamento interpessoal, conforme será explanado na seção seguinte.

2.2 ASPECTOS DEFINIDORES DO ASSÉDIO MORAL

A pressão existente no mundo do trabalho faz com que, muitas vezes, o trabalho deixe de ser uma fonte de prazer e realização para tornar-se fonte de sofrimento. Contudo, problemas como conflitos entre pessoas, ainda que desagradáveis, são inevitáveis, e fazem parte da rotina de muitas organizações. Assim, pode ser comum as perguntas: a partir de quando o assédio moral deixa de ser apenas um conflito e passa a ser perseguição, gerando

sofrimento? Quais os aspectos que configuram o assédio moral? o que está envolvido na ideia de assédio moral que o faz ser um tema tão polêmico?

Leymann (1990) acredita que nem toda forma de conflito ou violência pode ser encarada como assédio moral. Os autores Guimarães e Rimoli (2006) usam certas situações para exemplificar o que geralmente é confundido com assédio moral. Para eles, não são assédio moral as situações de competitividade no trabalho, tais como ter um mal dia, conflitos eventuais com colegas e sofrer devido a chefes exigentes ou perfeccionistas.

Quais, então, são os aspectos existentes numa situação que a definem como assédio moral? Os principais autores na literatura apontam para certas particularidades que seriam os caracterizadores de um quadro de assédio moral, são elas: intencionalidade, desequilíbrio de poder, frequência e duração e caráter processual. Entretanto, alguns destes aspectos não são consenso entre eles e os que são, possuem variações.

A intencionalidade discute se há, de fato, a intenção de fazer o mal (consciente), ou se não, o agressor não tem a intenção, mas não consegue evitar, não consegue impedir a si mesmo em ferir a vítima, sendo a ação maior que a própria vontade (inconsciente). O aspecto intencionalidade é um dos pontos de maior discordância entre os autores. Uma parte dos autores (p. ex., HELOANI, 2004) defende que ela é inerente ao assédio, ou seja, o assediador executa manobras conscientemente e com objetivo de ferir, neutralizar ou mesmo eliminar o alvo da organização. Quando há o propósito de ferir alguém ocorre um agravamento do trauma vivenciado pela vítima, pois ela passa a perceber que as ações hostis possuem caráter pessoal (HIRIGOYEN, 2016). Acrescenta-se ainda que a pessoa que tem a intenção de causar o mal a outra se vale do assédio moral é tido como uma estratégia que possibilita a eliminação de alguém visto como obstáculo (EINARSEN, 2005).

Outra corrente na literatura acredita que pode não haver intencionalidade (LEYMANN, 1990, 1996; NUNES e TOLFO, 2012a, 2012b), desta forma não seria possível a adoção do critério intenção para caracterizar um cenário de assédio moral. Na realidade, ficaria difícil comprovar uma situação como assédio sendo o caráter proposital inerente à definição, bastaria o agressor negar que houve intenção. Estabelecer mecanismos que atestem a vontade do agressor é uma tarefa improvável, e sendo intencional ou não, as consequências do assédio chegam, tanto para a vítima quanto para a organização.

O desequilíbrio de poder é outro item bastante apontado na literatura sobre assédio moral. Uma pessoa é intimidada e assediada no seu ambiente de trabalho quando ela é frequentemente exposta a atos negativos, os quais ela tem dificuldade em se proteger. Assim, autores apontam que só é possível considerar como assédio aquela situação em que assediador

e assediado possuem níveis de poder desiguais (EINARSEN; RAKNES; MATTHIELSEN, 1994; NIEDL, 1996). O desnível das relações de poder limita a capacidade das vítimas em se defender ou até mesmo retaliar a ação negativa recebida.

Outro fato interessante sobre a desigualdade do poder pertencente às partes é que nem sempre esse poder advém de uma fonte formal, mas também de fontes informais, tais como experiência, conhecimento e acesso a suporte social (EINARSEN, HOEL, NOTELAERS, 2009). Desta forma, é possível que um trabalhador hostilize outro dentro de um mesmo nível hierárquico, porém com relações de poder diferentes, podendo este estar estabelecido no conhecimento que o agressor possui relativo ao trabalho, experiência na área ou tempo na organização, ou, ainda, devido a próximas relações sociais com pessoas da alta direção. Também é possível, segundo Salin (2003), a ocorrência do assédio na via contrária do poder formal, por exemplo, quando um superior é hostilizado por seus subordinados, sobretudo se agirem em grupo, alcançando poder suficiente para que ele se sinta intimidado.

O agressor pode utilizar diversas táticas para humilhar e degradar a vítima, tais como: comentários pejorativos, ameaças, atribuição de tarefas aquém da competência da vítima ou impossíveis de concluir, isolar, discriminar, reter informações importantes para a execução do trabalho, entre outras (LEYMANN, 1996). Independente da natureza do comportamento, o tipo de tática não parece ser de grande relevância para a literatura. Leymann (1996) acredita que é a frequência e duração de exposição dos atos que mina as forças da vítima. Além disso, Einarsen (2000) ressalta que no processo de assédio moral a frequência das violências tende a aumentar com o tempo e quanto mais tempo dura essa vivência, maiores são as consequências dela.

Se a literatura parece estar dividida quanto à consideração da intencionalidade para a caracterização do assédio moral, parece haver consenso quanto a repetitividade e duração. É a frequência das situações que pode distinguir um conflito esporádico de uma perseguição direcionada. Na opinião de Zapf (1999), quando há a persistência em atingir um mesmo indivíduo durante longo tempo, as ações transformam-se em uma fonte extrema de esgotamento, trazendo graves consequências para a vida do indivíduo atingido.

Ainda que seja unânime na literatura a utilização de frequência e duração como itens caracterizadores do assédio moral, não há consenso em quantas vezes os atos negativos devam ocorrer ou mesmo durante quanto tempo tal situação deve perdurar. Leymann (1996), um dos pioneiros no estudo considera uma frequência de, ao menos, uma vez por semana e duração de, no mínimo, 6 meses para caracterizar uma situação como assédio moral. Essa

definição, ainda que muito adotada, ainda é discutida pela comunidade científica (NUNES; TOLFO, 2015).

Por fim, tem-se a última característica do assédio moral, levantada na literatura, o seu caráter processual. Diversas pesquisas apontam que o assédio moral se trata de um processo e não um fenômeno ou acontecimento em que as práticas geradoras de sofrimento tendem a evoluir e se agravar (LEYMANN 1996; RESCH; SCHUBINSKI, 1996; EINARSEN; SKOGSTAD, 1996). Assim quanto mais prolongadas e frequentes forem os atos, mais graves serão as consequências para a vítima (Einarsen, 2000). Alguns autores discorreram as fases do assédio moral, por exemplo Leymann (1990, 1996) que afirmou haver quatro diferentes fases do assédio moral: 1) incidente crítico; 2) assédio ou estigmatização; 3) intervenção da empresa e 4) expulsão. Segundo ele essas fases evoluem da seguinte forma:

Fase 1: Incidente crítico – A primeira fase é marcada pela ocorrência de um conflito. Ainda não se sabe muito sobre o que leva ao surgimento de um conflito dentro de uma situação de assédio moral. O autor frisa que esta é uma etapa que pode ser muito curta e que ainda não é o assédio moral.

Fase 2: assédio ou estigmatização – Neste evento são utilizadas diversas estratégias que se observadas dentro de um contexto da vida cotidiana não têm efeitos tão prejudiciais quanto no contexto do assédio moral, pois, nesse último existe a intenção de causar danos ou tirar alguém de circulação. As ações têm o objetivo de punir o alvo, em que a manipulação é a palavra-chave para concretizar os atos negativos. Nesta fase, segundo Leyman (1990), a manipulação pode visar prejudicar a reputação da vítima, impedir a comunicação, alterar sua vida social, principalmente através do isolamento, atentar contra o trabalho da vítima, atribuindo tarefas humilhantes ou sem sentido, ou até mesmo lançando mão de ameaças e violência.

Fase 3: Intervenção da empresa – A partir deste momento a instituição passa a intervir na situação de assédio e com isso a situação torna-se oficialmente “um caso”. Porém, é comum que a gerência adote uma postura de assumir os preconceitos contra a vítima, tratando-a como um problema. A vítima estigmatizada e agora é marcada e a essa altura já possui problemas na personalidade devido ao comportamento defensivo resultantes das situações de humilhação. A organização e os colegas buscam explicações voltadas para as características pessoais da vítima e não em fatores ambientais. Para a organização é melhor concluir que a culpa seja da vítima do que assumir a responsabilidade do fato.

Fase 4: Expulsão – Nessa fase geralmente a vítima é excluída da organização ou é direcionada para trabalhos degradantes, ou ainda, é direcionada para tratamento psiquiátrico.

Einarsen (1999) identificou quatro fases no processo de assédio: comportamento agressivo, assédio, estigmatização e trauma grave. Essas etapas semelhantes às fases de Leymann iniciam com ocasiões com manifestação de agressões sutis. A partir do processo seguinte é que se pode chamar o caso realmente de assédio, pois começam as agressões mais abertas diretas e frequentes. Neste momento são evidentes os problemas psicológicos e sociais que foram originados ou agravados pelas atitudes negativas. Depois de um tempo essas características imputadas pelo agressor à vítima passam a se tornar marcas, estigmatizando a vítima. Essa estigmatização ocorre de maneira ainda mais destruidora a partir do momento em que a gerência superior, representantes sindicais ou o setor de recursos humanos aceitam os preconceitos atribuídos à vítima, culpando-a pelos problemas gerados. É comum a aquele que sofre ser visto como pessoa difícil ou neurótica.

Por fim, é necessário dizer que os itens caracterizadores do assédio moral ora apresentados não possibilitaram uma definição única e consensual do termo, ainda que seja um fenômeno muito discutido e pesquisado. Contudo, permitem sua identificação pelos vários elementos chaves apresentados, seja através do reconhecimento da característica processual de um conflito escalonado, pela diferença de poder entre os envolvidos em uma desavença ou até mesmo pela repetição de atos. É possível notar, assim, a complexidade existente nesse tema, que na verdade inicia antes, ao se analisar as possíveis causas inerentes, como será discorrido na seção seguinte.

2.3 CAUSAS DO ASSÉDIO MORAL

É comum que se busque, numa situação de assédio moral, as possíveis causas para explicar o fato. Apesar disso, são recorrentes os casos em que a gerência da organização culpa a vítima pelo sofrimento por ela vivido (LEYMANN, 1990). No campo teórico, as investigações empíricas sobre as causas do assédio moral tendem a focar em dois pontos: a personalidade da vítima e os fatores psicossociais (EINARSEN, 1999). A busca pelas causas do assédio moral pode ser difícil, segundo Zapf (1999), já que o fenômeno é multicausal e pode não possuir uma única razão.

Aspectos relacionados ao trabalho e à organização parecem influenciar, também, no aumento ou diminuição do risco de assédio moral (REKNES ET AL., 2014). O ambiente de trabalho foi descrito, por observadores e vítimas de assédio em uma pesquisa finlandesa, como organização com fluxo fraco de informações, ausência de discussão sobre objetivos e tarefas e meios autoritários de resolver diferenças de opiniões (VARTIA, 1996). Aspectos

personais também foram apontados em alguns estudos, por exemplo Gandolfo (1995), que comparou perfis de trabalhadores vítimas de assédio com trabalhadores que não eram vítimas. Este estudo concluiu que as vítimas de assédio moral apresentam baixa autoestima e ansiedade em meio social, além de serem mais sensíveis e irritadas.

Assim, a literatura aponta causas para a ocorrência do assédio moral no ambiente de trabalho que podem ser classificadas a partir de três enfoques relacionados a: 1) aspectos do indivíduo; 2) aspectos organizacionais e 3) aspectos sociais.

2.3.1 Aspectos do indivíduo

Diversos estudos enfocam características relacionadas à personalidade da vítima e do agressor como causas para a ocorrência do assédio moral. Apesar alguns autores terem advertido que a personalidade da vítima não tem relação com assédio (LEYMANN, 1996) ou que não há um perfil geral a ser atribuído a uma vítima (GLASØ ET AL., 2007), outros autores afirmam que esse fator não pode ser descartado (ZAPF; EINARSEN, 2001). Nesse contexto é que se considera a característica subjetiva do assédio, pois como afirmaram Bloisi e Hoel (2008) ainda que na postura de receptora, a vítima quando se rotula como tal, é que realmente o fenômeno ocorre.

Assim, as vítimas de assédio são muitas vezes descritas como paranoicas, rígidas e compulsivas (VARTIA, 1996). Em alguns trabalhos são apontadas às vítimas características como ansiedade, dificuldade em se socializar e baixa auto-estima (COYNE; SEIGNE; RANDALL, 2000; VARTIA, 1996; AQUINO ET AL., 1999). Outra pesquisa comparou características de vítimas de assédio com características de um grupo de controle, e mostrou que as vítimas são menos assertivas e competitivas que o grupo de controle (COYNE; SEIGNE; RANDALL, 2000). Apesar de que diversos estudos apontem para similares características da personalidade de vítimas assédio, essas informações devem ser analisadas com cuidado, pois ainda não se sabe se, de fato, esses traços são fatores de causalidade ou se são os resultados da intimidação vivida.

As características pessoais dos agressores também são apontadas na literatura como causas do assédio moral. O trabalho de Vartia (1996), por exemplo, descreveu características como inveja, ciúme e competitividade na personalidade dos agressores.

Fatores demográficos também parecem influenciar na ocorrência de assédio moral. Salin (2003), concluiu em uma pesquisa que grande parte das vítimas eram trabalhadores

membros de minorias. Comumente, pessoas integrantes em grupos de minoria étnicas relatam maiores taxas de assédio (LEWIS; GUNN, 2007; FOX; STALLWORTH, 2005).

Nota-se então que ao indivíduo são atribuídas características que o fazem ser alvo de assédio, mas as causas não estão inseridas apenas no contexto individual, na próxima seção será explicado contexto de causas pela conjuntura organizacional.

2.3.2 Aspectos organizacionais

Os aspectos organizacionais têm sido muito relacionados a ocorrência do assédio moral pela comunidade acadêmica. Devido à multiplicidade de características do mundo organizacional esses fatores podem ser agrupados quanto a cultura e clima organizacional, liderança, organização do trabalho e quanto as recentes mudanças no mundo do trabalho.

A cultura de uma organização parece estar fortemente relacionada com os níveis de assédio moral. Em muitas empresas o assédio moral pode ser visto como parte da cultura e da maneira de realizar o trabalho. Na pesquisa de Einarsen (1999), por exemplo, as vítimas relataram que os agressores sabiam que não seriam punidos pois na instituição não existia nenhuma política voltada para isso.

Existem organizações em que, por seu gerenciamento rígido, a cultura acaba sendo caracterizada por piadas e brincadeiras, o que pode colaborar com a existência do assédio. Em outras, as piadas e brincadeiras podem ser usadas como um meio de testar novos membros e assim a certificam que as normas serão compartilhadas (SALIN, 2003). Assim, ambientes com gerenciamento rígido, comumente comandado por homens, utilizam o humor maneira de realizar o trabalho construindo uma cultura que favorece o assédio (EINARSEN; RAKNES, 1997).

Quanto ao clima organizacional, estudos com o de Einarsen, Raknes e Matthiesen (1994) e de Vartia (1996) encontraram correlação entre assédio e baixo contentamento com o clima da organização. O estudo de Vartia (1996) apontou que um ambiente propício ao assédio mostra divergências de opinião sobre o trabalho, poucas possibilidades de influenciar questões e falta de discussão sobre tarefas e objetivos. Um dado importante é que até mesmo os observadores do assédio apontaram deficiências nessas áreas.

Como vimos, estilos rígidos de gerenciamento podem favorecer o assédio moral. Assim, existe forte relação entre estilos de liderança e níveis de assédio nas organizações. Ashforth (1997) discutiu que lideranças autocráticas favorecem o surgimento de um clima de medo no ambiente de trabalho. Assim, organizações onde exista alto grau de rigidez nas

lideranças provavelmente será palco para o aparecimento de eventos de assédio moral. Da mesma forma, lideranças fracas também parecem favorecer o surgimento do assédio moral (EINARSEN; RAKNES; MATTHIESEN, 1994; HOEL ET AL., 2010; NIELSEN, 2013). Nesse caso a resistência de líderes em reconhecer que exista casos de humilhação entre membros de sua equipe, ou mesmo a dificuldade em intervir nas situações podem dar o entendimento de que o assédio é aceitável.

A organização do trabalho é outro fator que parece influenciar no surgimento do assédio moral. Falta de clareza nas demandas e estrutura, segundo Salin (2003), contribuem para situações de assédio moral. No trabalho de Einarsen, Raknes e Matthiesen (1994), ficou claro que o entendimento dos empregados de que existem expectativas incompatíveis a respeito do seu trabalho, e a insegurança quanto a suas tarefas e deveres favorecem situações de assédio. Também é possível citar as falhas de comunicação interna (LEYMANN, 1996; VARTIA, 1996), sistema de recompensa por desempenho (SUTELA; LETHO, 1998), e alta carga de trabalho (SPECTOR, 1997). Os erros de organização do trabalho quando associados a um mau estilo de liderança mostram ser as maiores causas do aparecimento de assédio moral no ambiente de trabalho (ADAMS; BRAY, 1992).

Por fim, existem as mudanças recentes no mundo do trabalho que conforme a literatura, são correlacionados a altos níveis de hostilização no ambiente de trabalho. Neste sentido, as mudanças na economia podem funcionar como um fermento, em que processos de reestruturação e *downsizing* objetivando a redução de custos podem elevar a pressão por maiores resultados sobre os empregados (SALIN, 2003). Neste contexto estão presentes as reduções salariais, corte de cargos e funções, congelamento salarial, aumento de contratos temporários e terceirização, estes itens que favorecem a precariedade do trabalho e, conseqüentemente, de um ambiente onde o assédio moral reina.

Como visto, o ambiente organizacional está permeado de atributos que favorecem o adoecimento das relações interpessoais entre seus trabalhadores. Na seção seguinte, são analisados os fatores motivadores do assédio moral, porém sob o enfoque societal.

2.3.3 Aspectos societais

Não apenas fatores individuais e organizacionais atuam diretamente para o crescimento e permanência do assédio moral nas organizações. Existe uma outra força que por si só ou aliada às anteriormente citadas funciona como combustível para a degradação das relações no trabalho, favorecendo o aparecimento do assédio moral. Esse terceiro aspecto se

refere às mudanças que ocorrem na sociedade e que têm mostrado muita influência dentro das organizações.

Diversos são os efeitos das mudanças na sociedade são apontados para a permanência do assédio nas organizações. Cada vez mais os pesquisadores têm apontado causas como os efeitos da globalização, a liberalização dos mercados, a crescente cobrança por eficiência, a intensificação do trabalho e a dependência por sistemas que aumentem a produtividade dos trabalhadores. Segundo os pesquisadores essas mudanças podem levar a condutas abusivas de gerentes e até mesmo dos colegas de trabalho (SALIN, 2003).

Assim como os efeitos da globalização, também a crescente busca por eficiência pode ser danosa. Através dela as organizações legitimam condutas de líderes para que façam aquilo que for necessário para trazer eficiência e lucro (SALIN, 2003).

Não é difícil imaginar o quanto a pressão dentro das organizações pode ser aumentada através destas condições. Assim, o assédio moral surge com uma das maneiras de lidar com isso ou de se livrar dos trabalhadores que não se encaixam na realidade da empresa. Contudo, uma importante ressalva foi feita por Vandekerckhove e Commers (2003). Estes autores não veem as mudanças na sociedade e aspectos organizacionais como causas do assédio moral nas organizações, mas sim como variáveis facilitadoras. Segundo eles, circunstâncias organizacionais não assediam, mas pessoas sim. Desta forma, o comportamento assediador nasce como uma reação a problemas de liderança e organizacionais.

Destarte, fatores individuais, organizacionais e mudanças na sociedade podem ser vistos como causadores ou facilitadores do assédio. Importante destacar que eles não necessariamente operam individualmente, pois como visto, o assédio moral tende a ser um fenômeno multicausal que gera consequências devastadoras. Na seção buscamos trazer a compreensão dos diversos efeitos que o assédio moral pode gerar, no indivíduo, na organização e na sociedade.

2.4 CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL

Assim como toda relação de causa e efeito o assédio moral pode trazer consequências indesejadas para diversos atores, envolvidos ou não na situação. O indivíduo passa a sentir o oposto do que trabalho deveria gerar: satisfação, prazer e realização, passando a ser fonte mal-estar e sofrimento. O adoecimento passa a surgir então como uma defesa, pois a vítima não tem mais energia para lutar contra as agressões. Muitas vezes a organização só começa se preocupar quando detecta prejuízos para si, e isso na melhor das hipóteses, pois a dificuldade

de mensurar os custos do assédio faz com que muitas organizações aceitem o assédio ou até mesmo recompensem. O objetivo passa a ser livrar-se da vítima, que passa a ser vista como neurótica e problemática.

Adiante são abordadas as principais consequências do assédio moral detectadas na literatura a partir dessa revisão. Esse fenômeno produz resultados não apenas para a vítima, mas também para a organização e para a sociedade.

2.4.1 Consequências para a vítima

Diversos âmbitos da vida e saúde de um indivíduo passam a ser afetadas quando ele vive o assédio moral. Os resultados do assédio moral podem ser devastadores e repercutem em várias áreas como na saúde física e psíquica do trabalhador, e não somente, também podem atingir sua vida privada e seu desempenho na organização (LEYMANN, 1996).

Embora algumas atitudes presentes no assédio moral possam parecer pequenas se analisadas individualmente, o efeito acumulado delas é o que dever ser considerado. E as consequências dessa violência surgem exatamente desse acúmulo, gerando danos diversos para o indivíduo (HERSHCOVIS, 2011). Pesquisas afirmam que o assédio moral é um estressor social tão grave que produz efeitos mesmo após o controle de outros estressores do trabalho tais como conflito de papéis, ambiguidade de funções e excesso de trabalho (HAUGE; SKOGSTAD; EINARSEN, 2010). Entre as consequências para a saúde física mais relatadas na literatura é possível citar: aumento de peso, dores de cabeça, (LEYMANN, 1996), dores musculares, dores no peito, perda de apetite, boca seca, suores em excesso (LEYMANN; GUSTAFSON, 1996). Também são recorrentes os relatos de vítimas que adquiriram alguma dependência após viver o assédio moral, tais como vício em álcool, drogas e tabaco (CERVERA ET AL., 2001).

As pesquisas que buscaram compreender o impacto do assédio moral na saúde mental da vítima são abundantes. Lutgen-Sandvik, Tracy e Alberts, (2007) afirmam que os efeitos para os alvos são como os de uma tortura, um pesadelo ou uma substância tóxica. Dentre os sintomas de origem psíquica autores relatam falta de concentração, estresse pós-traumático, sentimentos de medo e desamparo (BONAFONS ET. AL, 2008), comportamentos agressivos e autodestrutivos (NIEDL, 1996), baixa autoestima, ansiedade, depressão (ZAPF, 1999), entre outros.

Os prejuízos na saúde psíquica do trabalhador parece ser um fator importante nas decisões judiciais. No trabalho de Bonafons et al. (2008), foram analisados julgamentos de

assédio moral do ministério da justiça francês, e em metade dos julgamentos eram citadas pelos juízes as consequências psíquicas geradas nas vítimas. Foram citados por eles síndromes depressivas, transtornos psicológicos e sintomas semelhantes a transtorno pós-traumático. Os autores relataram também que em nenhum dos casos foram citadas alterações na saúde física, o que pode deixar o entendimento de que na esfera jurídica os sintomas psíquicos relativos aos casos de assédio moral são mais relevantes.

A decorrência de diversos sintomas na saúde e na vida do indivíduo ocasionadas pelo assédio moral também podem afetar a sua carreira. As constantes licenças médicas, depressão e a perda de habilidades sociais acabam prejudicando a efetividade do seu trabalho, e consequentemente, sua vida profissional. Quando o trabalhador é atingido pelas condutas assediadoras, tem a sua moral afetada, assim, não consegue mais executar as tarefas com a mesma eficácia. Isso impacta severamente em sua motivação e aprendizado, além de comprometer o trabalho em equipe, tendo em vista que a confiança entre os membros é destruída (HARVEY ET AL., 2006). Estes autores sugerem ainda que os funcionários atingidos deixarão de fazer um esforço extra, quando necessário, comportamentos de cidadania serão afetados e a inovação será estagnada.

Quando a vida social do indivíduo é afetada e se sua autoconfiança, habilidades de comunicação, liderança, criatividade tiverem sido prejudicadas será mais difícil sua recolocação no mercado de trabalho. Se há intensão por parte do agressor de expulsar a vítima da organização, quando isso acontece, muito dificilmente a vítima conseguirá um trabalho equivalente. Suas capacidades e qualidades foram minadas.

Há ainda a consequência máxima do assédio moral para o trabalhador, que vai além da perda de empregabilidade e da saúde física e psíquica. Segundo Leymann (1996) o assédio moral é responsável por 6% a 15% do suicídio cometido na Suécia. Ele explica que as constantes punições e controle terminam na exclusão do trabalhador e após isso muitos se descontrolam psicologicamente e acabam cometendo um trágico ato final.

Como visto, o trabalhador tende a ser atingido severamente com os efeitos do assédio moral, mas além dele, a organização também é afetada mesmo que não consiga perceber os prejuízos. A seção seguinte explica como isso acontece.

2.4.2 Consequências para a organização

As organizações também sofrem as consequências dessa perversidade. O grande problema é que estas consequências, em grande parte dos casos são atribuídos às vítimas, ou

seja, todo o dano e infortúnio gerado pelos atos negativos são vistos como culpa da vítima, pois ela é neurótica e problemática. Assim, mesmo que esse trabalhador não esteja mais na organização as consequências do assédio continuam, haja vista que está lá o agressor, as circunstâncias facilitadoras do assédio e o clima negativo nas equipes.

Zapf e Gross (2001) em um estudo com vítimas de assédio moral descobriram que, quando saíram da organização, estas vítimas recomendaram muito aos outros trabalhadores para que procurassem outro emprego, em que possam ser melhor acolhidos. Esse fato pode ser ruim para a organização devido à tensão interna gerada, os trabalhadores podem sentir que serão a próxima vítima e ter um bloqueio prejudicando suas tarefas.

Freitas (2001) citou alguns efeitos danosos do assédio moral no âmbito organizacional: afastamento de funcionários por conta de doenças e acidentes no trabalho, aumento de absenteísmo, *turnover* e custos de reposição de pessoal, prejuízos com equipamentos devido a falta de concentração, diminuição de produtividade por causa da baixa moral do grupo e do clima ruim de trabalho, custos judiciais que a empresa pode ter que arcar com indenizações e custos com a imagem da organização. A autora ainda cita a desmotivação dos funcionários, falta de adesão deles aos objetivos da organização, e diminuição de atratividade de novos talentos.

A quantidade de custos envolvidos pode dificultar a mensuração dos custos econômicos do assédio moral. E esse desconhecimento pode fazer com que os casos sejam ignorados pela organização. Predomina, assim, a racionalidade instrumental em que os fins justificam os meios e, nesse contexto, se as consequências parecem diluídas e sutis, dificilmente haverá por parte da organização um engajamento para combater o assédio moral.

A seguir são trazidos os prejuízos gerados à sociedade quando o assédio moral é grande em uma sociedade. Dado que os indivíduos e as organizações estão inseridos nela é natural que todos sofram seus efeitos.

2.4.3 Consequências para a sociedade

Compreender que o assédio moral produz efeitos para vítimas e organizações é algo natural e até óbvio. Suas consequências afetam direta ou indiretamente a diversos atores e inclusive a sociedade como um todo. A literatura geralmente aborda as consequências do assédio moral nos níveis individuais e organizacionais, contudo, a sociedade em que estão inseridos também é afetada.

Entre as consequências Martiningo Filho e Soares Siqueira, (2008) destacam as situações em que a empresa tem sua imagem prejudicada perante seus clientes. Assim, a organização perde mercado e demite funcionários para equilibrar as receitas e despesas. Em um nível macro tem-se a elevação do desemprego, queda de renda e perda da qualidade de vida dos cidadãos. Freitas (2007) aponta para o aumento do número de demandas judiciais que tendem a sobrecarregar o sistema judicial prejudicando, assim, toda a sociedade.

Além do sobrecarregamento do sistema judiciário ocorre que, em uma sociedade em que os níveis de assédio moral são altos, o sistema de saúde também é sobrecarregado. Têm-se, assim, elevação de gastos devido às doenças provindas dessa violência, despesas de saúde, aumento do número de hospitalizações, indenizações de desemprego, entre outros (CAHÚ, 2011; MARTININGO FILHO; SOARES SIQUEIRA, 2008). Por fim, têm-se os custos do sistema previdenciário que são repassados aos cidadãos contribuintes. Ao aumentar o número de trabalhadores afastados ou que se aposentaram devido às consequências do assédio os custos previdenciários tendem aumentar sobremaneira onerando todos os contribuintes (FREITAS, 2007).

Todas estas consequências citadas confirmam ainda mais a necessidade do enfrentamento do assédio moral pelas organizações. Negar a existência ou as consequências do assédio moral no trabalho torna mais grave o problema. Na seção seguinte, buscamos trazer à compreensão o que a literatura diz ser o papel da organização para evitar o assédio moral, seja na prevenção ou intervenção dos casos ocorridos.

2.5 O PAPEL DA ORGANIZAÇÃO

O Assédio Moral e suas consequências, apesar de sempre envolver pessoas – assediador e vítima – só acontecem porque, na maioria dos casos, existe um ambiente propício. Como afirmam Lutgen-Sandvik e Tracy (2012), o Assédio mesmo que denote envolver um assediador e uma vítima, apenas continua quando inserido em uma cultura que o tolere ou o recompense. Justamente por isso, se torna salutar que pesquisadores e organizações se empenhem em buscar as melhores práticas de prevenção e combate à essa violência.

Contudo, o que se nota é uma lacuna presente nas pesquisas, de forma que, ainda que haja um grande volume de estudos sobre assédio moral, são quase inexistentes os que apresentem ações de prevenção e intervenção. Outros pesquisadores já apontaram para este fato (p. ex., KEMP, 2014; SALIN, 2008a; HODGINS, MACCURTAIN, MANNIX-

MCNAMARA, 2014). O que se percebe é que a maior parte dos estudos se baseiam em dados coletados a partir das vítimas, ao passo que a visão das organizações, como gerentes e profissionais de gestão de pessoas, é quase inexistente (SALIN, 2008a). Assim, pouco se sabe de como as organizações têm lidado com este problema.

A ausência de pesquisas que apontem programas de prevenção ao assédio pode estar indicando a efetiva falta de ações organizacionais que se preocupem com a saúde dos relacionamentos nos ambientes de trabalho. Isso pode levar ao questionamento de como, então, as organizações estão lidando com este problema, e o que é feito quando um caso é descoberto. Alguns estudos têm apontado para as possíveis respostas.

Em um estudo, indivíduos que sofreram assédio moral foram entrevistados no intuito de verificar como a gestão da instituição respondia às denúncias (DZUREC, 2013). Constatou-se que em 47,5% dos casos, não foi tomada qualquer ação. O estudo relata também que o agressor tende a ser protegido pela alta gestão e não há uma tentativa de resolver a queixa. Van Rooyen e McCommarck (2013) acrescentam que além da inércia por parte da gerência, existem os casos de emprego de medidas suaves quando o relato de assédio é trazido à tona.

A falta de atitude dos setores de gestão de pessoas das organizações pode desencadear em ainda mais assédio para a vítima, o que resulta em consequências ainda mais desastrosas (D'CRUZ; NORONHA, 2010). Assim, muitos alvos de assédio moral relatam que pelo fato de não terem recebido ajuda de seus gerentes a única alternativa foi abandonar o emprego (NAMIE; LUTGEN-SANDVIK, 2010; DZUREC; BROMLEY, 2012). Enquanto que, por outro lado, os gerentes relatam sentir uma obrigação ética em solucionar o problema, mas que precisam de suporte da organização para fazê-lo de forma efetiva (LINDY; SHAEFER, 2010).

A maior parte da literatura, conforme Salin (2003), mostra que as pessoas que são alvos de atos de incivilidade, ficam frustradas com a incapacidade e falta de vontade da organização em construir práticas adequadas para evitar esses problemas. Se um trabalhador é maltratado no trabalho e pouco ou nada é feito para conter isso, ele provavelmente entenderá que a organização não cumpriu o contrato implícito de protegê-lo. Essa percepção de injustiça pode desencadear em consequências negativas, por exemplo, diminuição da confiança dos funcionários frente aos empregadores, da satisfação no trabalho, da percepção de suas obrigações e contribuições e de sua intenção em continuar trabalhando ali (TURNLEY; FELDMAN, 1999).

Além disso, respostas ao assédio inexistentes ou inconsistentes deixam o entendimento aos empregados de que a organização não se importa com o problema e podem fortalecer ainda mais os comportamentos assediadores (HUTCHINGSON ET. AL., 2009). Neste sentido, o assédio apenas ocorrerá, segundo Einarsen (1999), se o infrator sentir que tem a benção ou, ao menos a permissão implícita de seus superiores para agir de tal maneira. Quando o comportamento não é aceito pela alta gestão, o assediador sabe que será alvo de punições severas.

A importância da organização no processo de conter e evitar o assédio é fundamental. O pioneiro nos estudos sobre assédio moral, Leymann (1996), acredita que é obrigação dos supervisores e gerentes proteger o indivíduo em risco. A partir da detecção do assédio, a estigmatização do trabalhador deve ser prevenida, para que seja possível a manutenção da reputação e das habilidades. Segundo este autor, quando a pessoa é requerida de se afastar para tratar da saúde, uma reabilitação vocacional deve ser oferecida. Contudo, deixar uma pessoa passar por assédio moral, e em seguida demiti-la deve ser considerado como uma grande falha no gerenciamento.

Para conter essa problemática, de acordo com Salin (2008b), a intervenção organizacional requer um posicionamento claro e coerente da gestão superior e envolvimento e participação de todos, independentemente da função e nível hierárquico. Entretanto, é importante se ter em mente que por mais que a intenção da intervenção seja boa, os interesses da gestão, dos gerentes de recursos humanos e dos trabalhadores podem interagir para frustrar a eficácia da política elaborada, por isso, esses interesses devem ser levados em conta na implementação da política.

Da mesma forma que há dificuldade na definição do assédio moral, também falta clareza quanto às estratégias para prevenir e intervir em situações de assédio (HODGINS, MACCURTAIN, MANNIX-MCNAMARA, 2014; COOPER-THOMAS ET. AL, 2013). As escassas estratégias citadas na literatura se concentram em dois tipos. O primeiro tipo compõe políticas destinadas a prevenir, de modo a evitar o surgimento de casos, e o segundo tipo são táticas para conter os casos de assédio já existentes, conforme discorrido na seção seguinte.

2.5.1 Estratégias de prevenção

As políticas de prevenção podem ser vistas como a antecipação da gestão para os problemas advindos dos conflitos interpessoais. As ações nem sempre devem abordar o assédio propriamente dito, contudo, ações adicionais de conscientização e treinamentos são

importantes. Glina e Soboll (2012, p. 278) afirmam que as principais práticas citadas na literatura envolvem questões da organização do trabalho relacionadas ao assédio moral. Dentre outros, as autoras citam “estrutura hierárquica, critérios de estabelecimento de metas, desenho dos cargos, carga de trabalho, controle sobre o trabalho, reconhecimento no trabalho, padrão comunicacional, dimensionamento das equipes e dos métodos de trabalho”. As autoras ainda incluem a estes a ampliação de informações sobre os objetivos da organização, diminuição da quantidade de trabalho repetitivo e monótono e o estabelecimento de maior clareza quanto a especificação de tarefas e funções.

Outras pesquisas também apontam dados semelhantes. Salin (2008b), por exemplo, identificou, em uma pesquisa que objetivou analisar as medidas mais adotadas para combater assédio na perspectiva de gerentes de Recursos Humanos, que mudanças no design do trabalho e organização do trabalho são largamente mencionadas como estratégias úteis de prevenção. Esta pesquisa também relata que as organizações onde foram empregados um maior número de medidas de combate ao assédio também foram as que possuíam práticas sofisticadas de gestão de pessoas. A autora conclui sugerindo que onde há maior ênfase em questões de pessoal, há também, maior conscientização sobre o assédio moral no trabalho, o que reflete em mais casos relatados.

A cultura é algo que também deve ser trabalhado na organização tendo em vista que pode incentivar ou desencorajar o assédio moral. Em um estudo, Cooper-Thomas et al. (2013) verificaram que a liderança construtiva, a percepção de apoio organizacional e as políticas contra o assédio contribuem para o controle dos efeitos do assédio no ambiente de trabalho, além de reduzir sua incidência. Appelbaum, Semerjian e Mohan (2012) adicionam que é o trabalho que determina, em grande parte, a ocorrência de assédio moral. Para estes autores, a cultura que desencoraja o assédio envolve estilos de lideranças positivos que são éticos, inspiradores e que estejam atentos às realizações, necessidades e desenvolvimento dos seus subordinados.

A organização do trabalho, os sistemas de recompensa e liderança são itens associados ao assédio moral segundo Salin (2008b). Esta última, a liderança, é frequentemente mencionada nos estudos, apontando que quando é fraca e faltam habilidades para gerenciar casos de conflito interpessoal, qualquer ação tomada para desenvolver a competência do líder é de fundamental importância. Isso se torna ainda mais relevante a partir da consciência de que vítimas de assédio geralmente são aconselhadas pelo setor de recursos humanos da instituição a buscarem seus superiores imediatos (SALIN, 2008b).

Assim, apesar de os líderes serem requisitados a lidarem como este problema, eles tendem a não tomar nenhuma atitude se não souberem o que fazer ou se não houver apoio adequado da organização (JOHNSON ET AL., 2015). Por isso, intervenções feitas para aumentar as habilidades dos superiores e funcionários-chave na prevenção e gerenciamento de conflitos têm se mostrado altamente relevantes (MIKKELSEN; HOGH; PUGGAARD, 2011).

A estruturação de uma política institucional específica para lidar com o assédio moral é algo importante, principalmente quando traz conscientização e educação para o convívio no trabalho. Na pesquisa de Lutgen-Sandvik e McDermott (2011), foi constatado que mais da metade das vítimas se culpam pelo assédio vivido. Em outro estudo, estes autores afirmaram que as pessoas acham que são alvos por serem silenciosas e passivas, e que isso pode ser ponto de conflito. Os pesquisadores relatam que estas vítimas demonstraram grande conforto simplesmente ao aprender que diferentes tipos de pessoas podem ser alvos de assédio e que não existe um meio comprovado de resistir a isso. Quando os trabalhadores param de se culpar, eles podem se concentrar em medidas mais ativas de se livrar do assédio (LUTGEN-SANDVIK; TRACY, 2012).

A importância da conscientização reside também no fato de que o maior conhecimento sobre o que consiste o assédio pode dissolver os casos logo no seu início, pois são rapidamente identificados. Além disso, encoraja os trabalhadores a combater esse tipo de violência, seja pela recusa em participar ou pela recusa em assistir em silêncio (SALIN, 2008b). Na pesquisa desenvolvida por Jiménez et al. (2005), os autores encontraram correlação negativa entre a prevalência do assédio e a existência de uma política de prevenção ao assédio. Nota-se, assim, que diretrizes bem fundamentadas podem auxiliar muito a gestão a lidar com esse problema.

Outro ponto relevante a ser considerado nas estratégias de prevenção são os registros estatísticos. Salin (2008b) pontua que a falta de dados dos casos ao longo do tempo dificulta a avaliação dos efeitos das políticas implementadas, sem isso é complicado analisar objetivamente as mudanças das medidas adotadas. Em vez disso, as tentativas de avaliação terão que contar simplesmente com a percepção de mudança de certos informantes-chave. Contudo, percepções subjetivas como tais, correm o risco de serem influenciadas por padrões aleatórios nos níveis de vitimização ou pela alta visibilidade de casos pontuais. Nunes e Tolfo (2015) ainda acrescentam que sem a identificação das ocorrências, as instituições podem entender, erroneamente, que não são necessários os mecanismos para prevenir o assédio.

Finalmente, deve-se ter em mente que a criação de estratégias inibidoras de assédio tem o objetivo de, como o próprio nome diz, coibir a prática. Essa característica de prevenção

é um bom começo, mas, ainda assim, não conseguirão impedir a totalidade dos incidentes na instituição, pois como visto anteriormente, as causas são ligadas a diversos fatores que não somente o institucional. Alguns, inclusive estão fora do alcance da gestão, tais como fatores advindos da sociedade, como a mundialização do capital, reestruturação produtiva e competitividade (NUNES; TOLFO, 2015). E quando escapam casos, compete a organização adotar medidas corretivas de intervenção, para que mostre que qualquer tipo de violência não será tolerado, isso é explicado na seção seguinte.

2.5.2 Estratégias de intervenção

Visto que mesmo que existam políticas de prevenção adequadas, alguns casos podem ocorrer. Por isso qualquer organização que envolva pessoas deve estar preparada para agir quando esses atos acontecerem. Assim, o nível de tolerância organizacional será demonstrado pelas sanções ou falta delas, determinadas àqueles que violam normas e valores informais e contra as políticas organizacionais. Nisto, um agressor irá intuitivamente calcular os benefícios a serem adquiridos através de comportamentos de assédio contra os riscos envolvidos, tais como punições, retaliação, condenação social, etc. (BJÖRKQVIST; ÖSTERMAN; HJELT-BÄCK, 1994).

Saber que são necessárias ações de interferência nas violências relatadas não significa muito para algumas organizações. A pesquisa de Salin (2008a, 2008b) no setor público finlandês descobriu que o papel dos gerentes de pessoal na dissolução de assédio moral era predominantemente passivo. A estratégia mais comum era discussão com as pessoas envolvidas, sendo que medidas punitivas eram usadas em menos de 5% dos casos e 12% afirmou não tomar nenhuma atitude.

A ausência de medidas punitivas não é a primeira barreira na solução dos conflitos. Para que haja início da abordagem é necessário que a gestão tome conhecimento dos casos. No entanto, o que a literatura revela é o medo das vítimas em denunciar o agressor, seja por que frequentemente isso resultará em um processo administrativo (NUNES; TOLFO, 2015), gerando um desgaste para elas, ou por temor de uma vingança ou sanção, além do constrangimento gerado pela repercussão do ocorrido (HELOANI, 2004).

Quando decidem que precisam pedir ajuda elas sentem dificuldade para fazê-lo. Tanto os alvos de assédio quanto as testemunhas acusam o pessoal dos Recursos Humanos de marginalizar socialmente os funcionários que sofreram abusos, ainda apoiando aqueles que os agredem (D'CRUZ E NORONHA, 2010; TRACY; LUTGEN-SANDVIK; ALBERTS, 2006).

Apesar disso, os profissionais de RH afirmam levar a sério as reclamações de assédio e agir de acordo com suas possibilidades, ainda relatam se sentirem desafiados pela falta de poder organizacional para agir (LUTGEN-SANDVIK; TRACY, 2012). Um ponto ressaltado por Salin (2008b), em sua pesquisa, é que nas instituições pesquisadas as políticas escritas raramente traziam o setor de Recursos Humanos como um centro de apoio e aconselhamento para as vítimas e supervisores envolvidos, ao contrário, elas eram requisitadas a procurarem seus superiores imediatos para resolverem tal questão.

Como dito anteriormente, são poucas as estratégias de combate ao assédio citadas na literatura, mas alguns estudos se esforçaram neste sentido. Mudar um dos envolvidos de grupo de trabalho ou mesmo de departamento foi uma estratégia apontada por alguns autores (ZAPF; GROSS, 2001; RAYNER, 1999; AQUINO; BRADFIELD, 2000). Para eles confrontar abertamente o agressor geralmente piora o problema. Dalton (1997) também apontou para a solução de separar o agressor e o queixoso, voluntária ou forçadamente. Porém, ele assume que esse tipo de manobra gera perturbação e impacto na produtividade, o que significa um custo para organização com substituição e possíveis treinamentos. Um ponto digno de nota foi levantado por Rayner (1997) a respeito da separação dos envolvidos. Ele afirma que embora pareça mais adequado transferir a pessoa de comportamento ruim, as evidências indicam que geralmente é o alvo das agressões que é transferido, principalmente nos casos em que o agressor está em um nível hierárquico superior.

Outra tática que pode ser necessária é a contratação de um profissional para lidar especificamente com esses conflitos (KASSING, 2009), isso é importante para dar voz aos trabalhadores comumente marginalizados (LUTGEN-SANDVIK, 2003). Para Salin (2008a), as medidas com o intuito de mudar o comportamento do perpetrador e resguardar a vítima geralmente incluem discussões com os envolvidos, com a participação de um mediador neutro, isso proporcionará uma reabilitação de disciplina, buscando a modificação do comportamento ao invés de apenas punição (ROLLINSON ET AL., 1997). Sobre medidas reconciliatórias Zapf e Gross (2001) alertam que elas são úteis no estágio inicial do assédio, contudo, quando já avançado o problema tende a piorar com o uso destas medidas.

Alguns estudos também mostram que organizações tendem a requisitar que a vítima solucione o problema. Salin (2008a) relata que gerentes que acham as vítimas fracas podem solicitar que elas “endureçam” frente aos ataques, e que intervir na situação poderá agravar a situação e que não faz parte do papel gerencial resolver estas questões, e ainda que o problema desaparecerá. Em todas as políticas escritas, analisadas pela autora em seu estudo, continham conselhos às vítimas para que deixassem claro ao agressor que acham o

comportamento ofensivo, e se necessário fazerem isso na presença de um colega, caso não houvesse efeito eram aconselhadas a contatar um superior (SALIN, 2008b). Como este tipo de abordagem tem caráter reconciliatório, também deve ser utilizado apenas nos estágios iniciais do conflito, quando o cenário já é de severa estigmatização esse mecanismo deve ser descartado.

Finalmente, ao se pensar em elaborar políticas de combate e prevenção ao assédio moral é necessária muita cautela. Segundo Bingham e Scherer (2001) um programa mal elaborado ou raso, pode até ter um efeito contrário no sentido de as pessoas se sentirem ameaçadas. Além disso, é necessária uma abordagem integrada incluindo os níveis individuais, organizacionais, profissionais e sociais, que esteja comprometida com a promoção da saúde no trabalho e que perceba a saúde dos trabalhadores como um construto de forças interagentes que incluem não só o ambiente físico, mas também o psicossocial (HODGINS; MACCURTAIN; MANNIX-MCNAMARA, 2014).

No capítulo seguinte são apresentados os métodos utilizados para alcançar os objetivos propostos por este trabalho.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No intuito de garantir, de forma sistematizada, o alcance dos objetivos elencados nesta pesquisa serão utilizados métodos e técnicas, que serão apresentados ao longo deste capítulo de forma a proporcionar maior compreensão a respeito do estudo.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa se classifica como descritiva. A pesquisa descritiva é aquela que se preocupa em descrever determinada população, realidade ou fenômeno (TRIVIÑOS, 1992; RICHARDSON, 1999; THIOLENT, 2013). Raupp e Beuren (2003) consideram que este tipo de pesquisa se situa entre a pesquisa exploratória e a explicativa, isto porque não tem tanta característica preliminar como a primeira, nem vai a níveis tão profundos como a segunda. A abordagem descritiva é frequente nas ciências humanas e sociais de forma a discutir problemáticas que necessitam de estudo, mas que não possuem informações em documentos. Assim, os dados precisam ser obtidos em seu ambiente natural e registrados de forma ordenada no estudo (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007). Importante considerar também que pesquisas descritivas, quando bem planejadas, possibilitam a obtenção de importantes resultados (MAYRING, 2014).

Isto posto, esta pesquisa pretendeu, no âmbito das ciências humanas e sociais, verificar a ocorrência do assédio no trabalho envolvendo servidores técnico-administrativos da UFT, e ir além, descrevendo as práticas e consequências deste assédio. As informações foram obtidas no ambiente em que ocorrem e foram registradas de forma ordenada, com o intento de fornecer informações importantes para a gestão da instituição.

Além de informar a característica descritiva desta pesquisa, também é pertinente informar sobre sua abordagem qualitativa e quantitativa. Creswell (2009) falou a respeito de estudos quanti-qualitativos ou também chamado por ele de métodos mistos. Segundo o autor, a abordagem combinada possibilita a ampliação da compreensão dos problemas de pesquisa e é vantajoso porque além de ser costumeiro para a maioria dos pesquisadores, viabiliza resultados bem validados e fundamentados. O autor ainda considera que problemas referentes às pesquisas das ciências sociais são complexos e, por isso, o uso de abordagem unicamente qualitativa ou quantitativa não é adequado para solucionar essa complexidade.

Outros autores também defendem o uso combinado das abordagens qualitativa e quantitativa, tais como Gabrielian, Yang e Spice (2008) que afirmam que as abordagens não podem ser absolutamente separadas. Minayo (2001), considera que na construção de uma pesquisa qualitativa é possível a utilização de aportes quantitativos, e em muitas vezes eles se completam dentro da pesquisa.

Godoy (1995a, p. 2) contribui nesta concepção ao afirmar que o estudo quantitativo “preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Busca a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados”. Este tipo de abordagem possibilita a mensuração de reações, opiniões e atitudes em um ambiente, através de uma amostra que possa representá-lo (NEVES, 1996). Dentro desta perspectiva, este estudo utilizará de métodos quantitativos no sentido de levantar o perfil das vítimas de assédio na UFT, bem como, destacar quantitativamente, as condutas mais frequentes no assédio vivido por elas.

Os métodos qualitativos dentro da abordagem quanti-qualitativa foram utilizados para obter e analisar informações que não podem ser quantificadas ou, ainda, aprofundar as informações acerca das situações vividas pelas vítimas de assédio.

Godoy (1995a) afirma que a abordagem qualitativa envolve obter dados descritivos referente a lugares, pessoas e processos interativos de forma a alcançar entendimento do fenômeno a partir da perspectiva das pessoas participantes da situação. Ou seja, é aquela abordagem que o pesquisador utiliza com interesse de investigar a maneira que certo fenômeno se manifesta no convívio diário. Estudos que utilizam métodos qualitativos são aqueles que se preocupam em relatar a complexidade de determinado assunto, em que o investigador buscará analisar a interação de variáveis buscando compreensão de processos dinâmicos em que estão concentrados os grupos sociais, em que se busca compreender as características comportamentais destes sujeitos (RICHARDSON, 1999). Nesse contexto, é qualitativa a pesquisa que tem como foco a interpretação e compreensão, mas não a explicação e previsão (GABRIELIAN; YANG; SPICE, 2008).

Concernente aos métodos empregados nas abordagens qualitativa e quantitativa, os quais serão descritos mais adiante, será possível atingir a técnica de triangulação metodológica que, de acordo com Flick (2014), é obtida a partir de usos de métodos diferentes, por exemplo ao utilizar questionário, entrevista e pesquisa documental. O autor afirma que a triangulação é uma alternativa que permite a ampliação do alcance, profundidade e consistência dos procedimentos.

A população pesquisada compõe-se pelos técnicos administrativos da Universidade Federal do Tocantins, distribuídos pela reitoria e sete campi, sendo eles: Araguaína, Arraias, Gurupi, Miracema, Palmas, Porto Nacional e Tocantinópolis.

Atualmente a UFT conta com 842 técnicos administrativos distribuídos pelos sete *campi* e reitoria. Segue informações desta distribuição segundo a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas:

Tabela 1 – Distribuição do pessoal técnico-administrativo por unidade administrativa

Unidade administrativa	Quantidade
Araguaína	133
Arraias	33
Gurupi	68
Miracema	28
Palmas	182
Porto Nacional	62
Tocantinópolis	33
Reitoria	303
TOTAL	842

Fonte: Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, em 24/07/2017

Considerando que na UFT trabalham 842 técnicos administrativos, foi estimado, de acordo com o cálculo proposto por Barbetta (2012), uma amostra de, aproximadamente, 271 respondentes, tomando até 5% como margem de erro e nível de confiança de 95%. O critério de inclusão de participantes na pesquisa foi “possuir cargo de técnico administrativo na Universidade Federal do Tocantins” e o critério de exclusão foi todo “estar no cargo em um período menor que seis meses”. Isso se justifica pelo fato de que o questionário de atos negativos aborda atos vividos no trabalho em um período mínimo de seis meses, por isso se a pessoa está exercendo atividade labora na instituição em período menor que esse, ela não está apta a responder.

Assim, até a data que se iniciou a coleta de dados, em setembro de 2018, o critério de exclusão alcançou 28 técnicos administrativos. Ou seja, 28 técnicos administrativos foram removidos da lista de participantes, que após isso resultou em 814 participantes. A amostra após a exclusão foi de 268. Foi possível alcançar o número de 336 tomando a margem de erro de 4,2% e o nível de confiança de 95%, conforme a definição de Barbetta (2012), o número alcançado representa uma taxa de resposta de 40% em relação ao total da população. Para definir a amostra de cada campus utilizamos a técnica de amostragem estratificada proporcional definida por Barbetta (2012) que consiste em dividir a população em grupos e garante que a proporcionalidade de cada extrato seja mantida. A Amostra para cada campus então foi de 42 para Araguaína, 11 para Arraias, 22 para Gurupi, 9 para Miracema, 58 para Palmas, 20 para Porto Nacional, 11 Para Tocantinópolis e 96 para a Reitoria. Ao final da coleta conseguimos alcançar a amostra para cada campus. O quantitativo final de cada grupo

foi de 48 de Araguaína, 14 de Arraias, 27 de Gurupi, 11 de Miracema, 80 de Palmas, 28 de Porto Nacional, 14 de Tocantinópolis e 114 da Reitoria.

3.1 ABORDAGENS METODOLÓGICAS POSSÍVEIS PARA O ESTUDO DE ASSÉDIO MORAL

Através da literatura analisada foi possível identificar três metodologias para o estudo de Assédio Moral, sendo elas: questionário, entrevista e pesquisa documental. Adiante se segue à explanação referente a estas metodologias.

3.1.1 Questionário

A maior parte dos autores da literatura analisada utilizaram o questionário para analisar o assédio moral, sendo que a maioria destes utilizaram instrumentos já existentes e validados. Foram identificados os métodos: NAQ (*Negative Acts Questionnaire*), LIPT (*Leymann Inventory of Psychological Terrorization*), LIPT-60 e Escala de Hirigoyen, sendo preponderantes os métodos NAQ-R e LIPT, os quais serão utilizados para construção do questionário deste estudo.

A partir da literatura analisada, constatou-se que a maior parte dos autores combinam ou adaptam os instrumentos existentes para adequar-se à população pesquisada, tais como Mulder et al. (2014), Figueiredo-Ferraz, Gil-Monte e Olivarez-Faúndez (2015), Sales (2009), Amazarray (2010), Santos (2005), Jacoby (2012), Coelho, (2015), Arenas (2013), Nunes (2011, 2016) e Zapf (1999), Zapf, Knorz e Kulla (1996).

O NAQ-R, questionário de atos negativos, é amplamente utilizado para estudo de assédio moral, foi elaborado na Noruega por Einarsen, Raknes e Matthiesen (1994) e revisado por Einarsen e Raknes (1997). O instrumento é composto por 22 itens, na versão revisada, onde na primeira parte é avaliada a exposição a atos negativos com potenciais para assédio moral, considera-se para isso os últimos 6 meses. As respostas são constituídas de escala likert de 5 pontos (nunca, de vez em quando, mensalmente, semanalmente e diariamente). Nesta primeira parte do questionário não é mencionado o termo assédio moral. Os atos negativos são descritos como comportamentos diretos ou indiretos, tais como intimidação, agressão verbal, isolamento, dentre outros.

Na segunda parte do questionário é apresentada uma definição de assédio moral e posteriormente é solicitado ao participante que responda se acredita ter sido exposto, nos

últimos seis meses, à situação descrita. Em seguida são apresentadas algumas perguntas sobre a duração e características do evento.

Alguns autores, como Jacoby (2012), que fizeram adaptações no NAQ-R incluíram questões que buscam saber se o participante já praticou assédio moral e outras questões relacionadas ao ambiente de trabalho. Amazarray (2010) incluiu perguntas no instrumento, contudo, no intuito de verificar se o participante praticou assédio nos últimos 6 meses e nos últimos 5 anos. A autora também inseriu perguntas abertas no sentido de identificar a percepção do participante sobre os aspectos positivos e negativos do seu trabalho, e para verificar as consequências do assédio vivido.

Figueiredo-Ferraz, Gil-Monte e Olivares-Faúndez (2015) construíram seu instrumento a partir do NAQ-R e LIPT, o questionário apresentou uma escala de 20 itens que levaram em consideração as atitudes de assédio mais frequentes na Espanha.

O questionário LIPT (*Leymann Inventory of Psychological Terrorization*) é, também, um instrumento amplamente utilizado para estudo de Assédio Moral (BRADASCHIA, 2007). O questionário foi criado por Leymann (1990) e compõe 45 atitudes características do assédio moral, sendo que estas atitudes foram agrupadas em 5 manobras utilizadas para destruir um profissional, são elas: limitação da comunicação, limitação do contato social, afetação quanto a possibilidades das vítimas de manter sua reputação pessoal, descrédito e desqualificação quanto a capacidade laboral, e por fim, as atividades de assédio que comprometem a saúde da vítima.

Quanto à frequência das atitudes, Leymann (1990) considera um período de pelo menos 6 meses de ocorrência das condutas e a escala é dicotômica, em que o participante da pesquisa afirma ou nega a ocorrência da atitude percebida. Contudo, na literatura pesquisada, os autores que adaptaram o método alteraram a escala proposta por ele no sentido de medir a intensidade do fenômeno, como Santos (2005), Zapf (1999), Mulder et al. (2014), Figueiredo-Ferraz, Gil-Monte e Olivares-Faúndez (2015), entre outros.

Portanto, este trabalho seguiu os métodos mais utilizados pela literatura analisada, em que a adaptação e combinação dos questionários NAQ-R e LIPT mostraram ser importante procedimento para coleta de dados quantitativos. Foram 28 itens ao total, na seção de atos negativos, 21 destes retirados do NAQ-R e 7 do LIPT. A escala utilizada seguiu, da mesma forma, a literatura analisada, através da escala likert empregada no NAQ-R (nunca, de vez em quando, mensalmente, semanalmente e diariamente).

O questionário foi analisado a partir de abordagem quantitativa, por meio de técnicas estatísticas descritivas, sendo elas em frequências simples e cruzadas, conforme fizeram

autores da literatura. Como por exemplo: Nunes (2011, 2016), Amazarray (2010), Coelho (2015) e Arenas (2013).

3.1.2 Entrevista

Outro instrumento largamente empregado na literatura sobre Assédio Moral é a entrevista. Em alguns casos a entrevista foi utilizada como único procedimento de coleta de dados, como Engelman (2015), Souza (2015), Gugnier (2016) e Invitti (2012), em outros casos houve a combinação de entrevista, como etapa qualitativa da pesquisa, e questionário na etapa quantitativa, por exemplo em Turte (2011), Nascimento (2013), Nunes (2011, 2016) e Khouri (2012).

Segundo Creswell e Poth (2007), a entrevista permite a obtenção de informações profundas. O método possui maior abrangência em relação ao questionário, pois não está atrelado a um documento disponibilizado pelo pesquisador, e a partir da entrevista o pesquisador pode elucidar possíveis dúvidas que possam surgir, se preciso alterando as perguntas. (LAVILLE; DIONE, 1999).

A técnica de entrevista semiestruturada foi utilizada para obtenção de informações mais detalhadas junto as vítimas de assédio moral acerca das consequências físicas e psíquicas, das práticas abordadas pelo(s) agressor(es) e sobre as atitudes tomadas pela organização. Para isso foram elaborados roteiros semiestruturados a partir da literatura analisada. Concernente a esta técnica, Triviños (1992) considera que ela parte de questões básicas que se fundamentam em teorias e hipóteses, onde o entrevistado contribui com o conteúdo da pesquisa a partir de suas experiências, dentro do foco apontado pelo investigador.

No sentido de coletar informações sobre as políticas para pessoal, se incluem práticas de prevenção ao assédio e sobre a postura da instituição frente a estes casos, foi elaborado, também, um roteiro para entrevista com os gestores responsável pelas unidades de Gestão de Pessoas da UFT. Na literatura pesquisada os autores inseriram questões nesse intuito, por exemplo “Qual seria o papel da empresa neste aspecto organizacional?; Acredita que a empresa pode ser prejudicada em seus rendimentos devido essa prática?” (KHOURI, 2012, p. 73), “Na sua percepção, de que forma o time de gestão de pessoas auxilia na prevenção e combate ao assédio moral na Empresa X?” (CUGNIER, 2016, p. 439); “Você acha que a discussão desse assunto (Assédio Moral no Trabalho) é importante nas organizações?” (VIEIRA, 2009, p. 98).

As entrevistas com as vítimas, constituíram elemento para conhecer detalhes mais profundos sobre o assédio vivido por elas, compreensão do que é assédio moral, as técnicas de enfrentamento e as consequências físicas e psíquicas. As perguntas nos trabalhos analisados da literatura abrangem estes aspectos, por exemplo: “Qual(is) situação(ões) ocorrida(s) no seu trabalho que levou você a se identificar como vítima de assédio moral no trabalho?” (Nunes, 2011); “Como você acha que pode se proteger do assédio moral?” (TURTE, 2011, p. 196); “Por que você acha que ocorrem essas situações?” (INVITTI, 2012, p. 208); “Há alguma política de denúncia a respeito de assédio em sua organização?” (NASCIMENTO, 2013, p. 162); “Quais foram as consequências para sua saúde, física/psíquica no período que sofreu ou sofre essa violência moral?” (ARENAS, 2013, p. 311).

Foram realizadas 9 entrevistas com as vítimas de assédio moral que foram feitas concomitantemente como a aplicação dos questionários. O roteiro semiestruturado (Apêndice B e C) foi baseado na literatura. As entrevistas com os gestores foram feitas após as entrevistas com as vítimas e coleta por questionários, essa etapa permitiu ver o “outro lado da moeda”, ou seja, a visão e percepções daqueles que participam da gestão.

Além das entrevistas pessoais, também optamos por entrevistas por e-mail e videoconferência. A ferramenta utilizada para videoconferência nessa pesquisa foi o Skype. Esses meios permitiram diminuição no constrangimento dos participantes, que podem ocorrer quando se relata vivências pessoais, também remove barreiras de distância permitindo pesquisadora obtenha dados de participantes em campi distantes. Além disso, autores apontam que há evidências crescentes que apontam a internet como um método de pesquisa eficaz (HUNT; MCHALE, 2007).

Sapleton e Lourenço (2016) afirmam que a recente difusão de usuários de e-mail oferece grande potencial para pesquisadores. Hunt e Mchale (2007) destacam algumas vantagens do uso do e-mail como ferramenta de coleta de dados. Segundo eles uma delas é a redução de custos da pesquisa já que não exige viagens, nem compra de equipamentos para gravação ou transcrição, além do melhor aproveitamento do tempo, já que o pesquisador pode entrevistar mais de uma pessoa por vez, ao mesmo tempo que executa outras atividades. Uma segunda vantagem trazida pelos autores é a expansão da amostra, tendo em vista que entrevistas face a face podem exigir que o pesquisador viaje até a localidade do participante ou vice-versa. Por e-mail é possível entrevistar o participante em qualquer lugar do mundo. Uma terceira vantagem do e-mail é o momento de reflexão, muitas vezes perdido nas entrevistas presenciais, em que o participante pode não se lembrar de algum fato ou se perder nas respostas.

O uso da videoconferência como coleta por entrevistas também apresentou benefícios. A redução do fator “distância” foi o principal deles. Ademais, quando era percebido certo receio quando o convite era feito para participar da pesquisa, a proposta de fazer via Skype reduziu a chance de negativa, tornando possíveis algumas participações. Essa ferramenta tem sido muito utilizada em pesquisas e educação (JANGHORBAN; ROUDSARI; TAGHIPOUR, 2014). Segundo Weinmann et al. (2012), o uso do Skype é interessante quando comparado ao telefone, pois permite um contato maior e mais pessoal que este. Sedgwick e Spires (2009) retratam o skype como alternativa viável e econômica principalmente pela possibilidade de abranger assuntos de estudo em grandes áreas geográficas.

A análise das entrevistas será feita pela técnica de análise de conteúdo à qual Bardin (2004, p. 38) definiu “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Por meio desta técnica, Minayo (2001) afirma ser possível revelar o aquilo que está por detrás dos conteúdos manifestados, e que vai além do que é aparente na comunicação.

A análise de conteúdo se organiza através das seguintes fases: pré-análise, na qual organiza-se o material, define-se as categorias e trechos significativos a partir da leitura do material; a exploração do material que é a fase mais longa, na qual se aplica o que foi definido na fase anterior a partir de várias leituras do material, caso necessário; a última fase diz respeito ao tratamento dos resultados pela qual é possível revelar o conteúdo implícito ao que está sendo manifesto (MINAYO, 2001).

Neste sentido, a partir da transcrição das entrevistas realizadas foi feita a análise de conteúdo, procedeu-se a definição das categorias a serem analisadas, a extração dos trechos significativos das falas dos participantes, a descrição e a interpretação fundamentada no referencial teórico. Rissi (2009, p. 46) afirmou que esta técnica permitiu abstrair a compreensão mais significativa dos entrevistados, os pontos-chave da vivência e as principais ideias que eles buscaram transmitir e ainda que “isso possibilitou estabelecer uma tipologia do material empírico contido na fala dos agentes do estudo”.

3.1.3 Pesquisa Documental

Considerando a etapa qualitativa da pesquisa, optamos por adicionar a pesquisa documental como método de coleta de dados. Godoy (1995b) esclarece que este é o explorar de materiais diversos que ainda não tenha recebido um tratamento analítico. Ela acredita que essa pode ser uma maneira de trazer à pesquisa uma face inovadora, e que podem ser uma

fonte rica de informações. Flick (2014) contribui que esse método é interessante por poder ser um método complementar a outros métodos, como esse caso entrevistas e questionários.

Para Godoy (1995b) existem ainda outras vantagens, segundo ela, com a pesquisa documental é possível obter informações de pessoas as quais não é possível mais ter acesso, por não estarem mais vivas ou por questões de distância, e também usufruir de dados de longo período, podendo acompanhar a evolução de determinado fenômeno. Cellard (2008) acrescenta que a pesquisa documental permite adicionar a proporção de tempo à compreensão do social. Contudo, algumas dificuldades também são apontadas quando se opta pelo uso deste método, por exemplo, a arbitrariedade na seleção dos documentos, a falta de padronização e, também, a complexidade do conteúdo (GODOY, 1995b).

Na literatura analisada, alguns autores lançaram mão desta técnica para pesquisar o assédio moral. Mendonça (2013) analisou registros na Justiça do Trabalho para identificar divergências e convergências em casos de assédio moral, bem como examinar os discursos de vítimas e gestores destes processos. Tito (2009) utilizou a pesquisa documental, em complementação com entrevistas, com o objetivo de verificar ações de organizações na prevenção e combate ao assédio moral no setor bancário. O autor analisou programas e políticas que buscavam dar visibilidade ao fenômeno, além de leis, documentos oficiais, jornais e revistas.

Outro estudo identificado na literatura se baseou em um caso em uma IFES (GUIMARÃES; CANÇADO; LIMA, 2016). Nesse estudo, foram utilizados na pesquisa documental, processo administrativo disciplinar, avaliações de estágio, atas de reuniões, memorandos, entre outros. Este método permitiu aos pesquisadores a identificação as declarações dos envolvidos no caso de assédio moral, a pessoa assediada, o assediador, os colegas da equipe de trabalho, funcionários e diretores da instituição e de especialistas. Esta pesquisa utilizou com método complementar a entrevista feita com a vítima identificada, o que permitiu alcançar profundidade no estudo do caso.

Dado as contribuições que a pesquisa documental oferece à literatura sobre assédio moral, optamos pelo método, em complementação às entrevistas e questionários. Para isso foram analisadas as Sindicâncias e Processos Administrativos Disciplinares da UFT, a fim de compreender melhor como o assédio moral ocorre na Universidade, as práticas empregadas, as consequências para as vítimas e instituição, bem como saber como a instituição lidou com os casos de assédio.

Desta forma, foram examinadas 261 sindicâncias e processos administrativos disciplinares da instituição. Para evitar a arbitrariedade na seleção dos documentos, conforme

precaveu Godoy (1995b), resolvemos selecionar todos processos administrativos disciplinares e sindicâncias existentes desde a criação da Coordenação de Procedimentos Disciplinares. Os processos compreendiam o período de 2008 até o primeiro semestre de 2018.

Para identificar o assédio moral, foram buscados nos relatos dos processos as características do fenômeno relatadas na literatura: intencionalidade, caráter processual, frequência e duração e desnível de poder. Foram encontrados cinco processos administrativos disciplinares e sindicâncias que possuem relatos com indícios de assédio moral. Destes, dois se tratavam do mesmo caso e um referente a um caso em que a vítima já havia sido entrevistada. O material foi analisado através da técnica de análise de conteúdo preconizada por Bardin (2004), a qual perpassa três etapas: pré-análise, codificação e tratamento. Primeiro lemos superficialmente os processos a fim de obter uma primeira impressão dos documentos e identificar os que tinham indicativos de assédio. Após isso, buscamos a codificação do material, de acordo com o que foi guiado na teoria e com as categorias propostas. Por fim, buscamos estabelecer uma relação entre as categorias de análise e os dados obtidos, permitindo interpretações e conclusões.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS A SEREM UTILIZADOS NESTE ESTUDO

Os procedimentos metodológicos definidos nesta pesquisa foram utilizados para alcançar os objetivos traçados, conforme descrição a seguir.

Objetivo (a) e (b): (a) Identificar as práticas de assédio moral no ambiente de trabalho dos técnicos administrativos da UFT; (b) Levantar as consequências do assédio moral

Os objetivos (a) e (b) foram obtidos através de questionário (APÊNDICE A), fundamentado nos trabalhos de Einarsen e Leymann e, também, por meio de entrevistas com roteiro semiestruturados (APÊNDICE B e C).

O questionário foi testado com servidores técnico-administrativos de maneira a verificar sua adaptação e a necessidade de adequação. Quanto a necessidade de pré-testar o instrumento, Richardson (1999) considera que tal atividade tem por objetivo a revisão e condução de particularidades da investigação e não deve ser concebido como uma simples revisão do instrumento de pesquisa, mas como uma avaliação do processo de coleta de dados,

devendo ser testado em sujeitos de mesmas características da população a que se destina a pesquisa.

É fundamental a utilização de métodos de pesquisa válidos e confiáveis, pois podem permitir a generalização dos resultados e, também, a aplicação da mesma metodologia em diferentes amostras (MORON, 1998). A consistência interna do questionário foi analisada através do *Alpha de Cronbach* encontrando o valor de 0,89. Outros estudos também encontraram valores altos de confiabilidade, tais como Maciel e Gonçalves (2008) com a escala medindo ($\alpha=0,90$) e Giorgi (2008), na Itália ($\alpha=0,91$). Esse resultado indicou excelente consistência interna do questionário.

A pesquisa foi encaminhada ao Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFT para autorização, e elaborado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido onde foi assegurado aos participantes o anonimato.

Para esta pesquisa optou-se pela aplicação de questionário online, pois o ato de aplicar do questionário presencialmente pode tornar-se uma situação desconfortável para o participante em se tratando de um assunto delicado. A aplicação do questionário online permitiu melhor detalhamento das situações e maior segurança ao participante quanto ao sigilo de sua identidade. No aspecto abrangência o questionário online permitiu o alcance de um maior número de pessoas, inclusive aquelas situadas nos *campi* do interior do estado.

Quanto à metodologia de aplicação online do questionário, Amazarray (2010), utilizou tanto o questionário online quanto o questionário impresso. A autora constatou que houve maior participação no questionário online (58,1%) do que em papel (46,6%). Outro importante fato relatado pela autora foi que a média de exposição ao assédio no total do questionário foi significativamente maior para os participantes que responderam a versão online do que os que responderam na versão em papel. Com relação a este fato, Hewson (2008) destaca a importância dos métodos de coleta de dados online já que eles permitem a interatividade garantindo altos níveis de anonimato e desta forma viabilizam a franqueza do participante despertando o interesse em contribuir com a pesquisa.

A entrevista e questionário foram utilizados para verificar as práticas de assédio moral, objetivo (a). No questionário foi inserido item indagando ao respondente que afirmou ter sido vítima de assédio, se ele se disponibilizaria a ser entrevistado para fornecer maiores informações sobre a situação vivida, sendo garantido seu anonimato.

No trabalho de Nunes (2011) o autor informou que a entrevista permitiu o aprofundamento do fenômeno estudado. Desta forma na entrevista a ser realizada com as vítimas serão explorados os acontecimentos vivenciados os quais ela define como assédio

moral, as repercussões do acontecimento no ambiente de trabalho, os possíveis motivos para as situações hostis, entre outros.

Assim como o questionário, a entrevista possibilitou a investigação das consequências do assédio moral para a vítima, objetivo (b), entretanto, o caráter subjetivo é presente na entrevista, onde o entrevistado pode fornecer maior detalhamento acerca das consequências, seus pensamentos e sentimentos quanto a isso. Arenas (2013) através de entrevistas, obteve relatos das consequências de assédio moral tais como medo, abuso de álcool e drogas como válvula de escape, síndrome do pânico, rejeição ao trabalho, sentimento de humilhação, entre outras consequências físicas e psíquicas.

No questionário optamos por não indicar as consequências do assédio. Primeiro, porque o número de consequências relatados na literatura é grande, o que aumentaria, sobremaneira, o tamanho do instrumento. Segundo, porque ao deixar aberta a questão os respondentes poderiam trazer algum fator não previsto pela literatura, sendo possível novas contribuições. As informações relatadas pelos respondentes no questionário (práticas de assédio e consequências) puderam ser confrontadas com as informações das vítimas entrevistadas.

As informações a respeito das consequências de assédio moral no âmbito institucional foram adquiridas através de entrevistas com os integrantes de Gestão de Pessoas da Instituição

As entrevistas foram agendadas previamente e gravadas com a permissão dos participantes. Godoy (1995a), afirma que as entrevistas gravadas garantem maior precisão nos dados obtidos.

Objetivo (c): Analisar as políticas institucionais existentes para prevenir e combater o assédio moral

Este objetivo foi buscado através de pesquisa documental e entrevista com integrantes dos setores de gestão de pessoal na UFT.

Godoy (1995a) acredita que a pesquisa documental pode trazer importantes contribuições no estudo de um tema e ainda com uma forma inovadora, a autora cita que os documentos são uma rica fonte de dados. Assim, foram analisados documentos no sentido de verificar de que forma foram tratados casos de assédio moral na instituição.

Outro método utilizado para conhecer as políticas e práticas da instituição voltadas para o assédio moral foram as entrevistas com os responsáveis pelos setores de Gestão de Pessoas de cada campi. As entrevistas com as vítimas também permitiram a compreensão da

ação ou inação da instituição perante o caso delas, apenas quando os casos chegavam a conhecimento da instituição.

Segundo Einarsen e Hoel (2008) cabe à instituição garantir que os casos de assédio moral no trabalho sejam tratados e resolvidos preservando o direito da vítima e do suposto agressor. Neste sentido, para tratar este tipo de violência dentro do ambiente de trabalho a organização deve atuar em duas frentes: prevenção e combate (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Portanto, para atingir o objetivo de conhecer as práticas de combate e prevenção adotadas pela UFT, serão utilizadas as técnicas de análise documental e entrevista com gestor.

3.2.1 Aspectos Éticos

Existe três aspectos éticos pelos quais uma pesquisa qualitativa deve estar atenta, são eles: a proteção do anonimato, os consentimentos informados e o resguardo de uso abusivo na relação entre pesquisador e participantes (SPINK; MENEGON, 1999). Todos os aspectos éticos relatados nas resoluções 466/2012 e 510/2016, ambas do Conselho Nacional de Saúde, foram guardados nessa pesquisa, no intento de atingir o máximo respeito aos participantes, preocupando-se com possíveis riscos e benefícios gerados a eles. Após a apresentação e aprovação da pesquisa na banca de qualificação este estudo foi encaminhado ao Comitê de Ética do Centro Universitário Luterano de Palmas para fins de autorização da pesquisa.

Foram elaborados três Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, um para cada método de coleta da pesquisa. Desta forma, o primeiro TCLE é aplicado aos técnicos administrativos na coleta por questionário, outro é às vítimas na coleta por entrevistas. E o último será utilizado na entrevista com os principais integrantes do setor de gestão de pessoas dos campi. Cada um contem a explicação das garantias, riscos e benefícios aos participantes.

No que se refere aos riscos dos participantes do questionário, existem riscos de que o participante se sinta inibido ou que tenha que relembrar algumas situações desagradáveis vividas no ambiente de trabalho. Estes riscos envolvidos são, juntamente com outros, motivos para escolher o método online de questionário, possibilitando uma redução da inibição e constrangimento. Este método também confere maior segurança de que no trabalho de que outras pessoas não terão acesso a suas respostas.

Quanto às vítimas entrevistadas, os riscos são semelhantes ao grupo anterior, entretanto, este grupo previamente se classifica como vítima, então, existe maior possibilidade de ocorrência dos riscos. Por isso, certificou-se que além dos riscos anteriormente informados,

as vítimas soubessem que poderiam reviver as situações traumáticas decorrentes de assédio moral.

Já para a entrevista com os gestores responsáveis pelo setor de pessoal foram estimados menores riscos tendo em vista de que estes participantes não se enquadram como envolvidos em situação de assédio, mas como interventores representantes da instituição. As informações buscadas destes participantes são referentes às políticas institucionais voltadas para o combate à hostilização no trabalho. Por isso, estimou-se os riscos de inibição e constrangimento. Em cada TCLE contém a explicação detalhada de como será a coleta, inclusive o tempo médio de participação.

Quanto aos benefícios, dos quais os participantes poderão alcançar indiretamente, referem-se a informações e dados que podem ser utilizados pela instituição na criação de políticas e práticas de combate e prevenção de assédio moral. A pesquisa poderá contribuir para o surgimento de uma cultura na qual haja diálogo sobre condutas abusivas e negativas no trabalho, de modo que possíveis vítimas não se sintam constrangidas ou com medo de denunciar o assédio.

Os aspectos ético metodológicos devem incluir as garantias aos participantes. Portanto, é garantido aos participantes a participação voluntária, ou seja, na qual o participante tem total escolha de participar ou não da pesquisa, sendo que a qualquer momento, pode haver desistência, mesmo que já esteja concluída a entrevista ou o preenchimento do questionário. É garantido também o recebimento da via do questionário e o envio deste sempre que solicitado pelo participante.

É comunicado aos participantes que, caso seja necessário qualquer tipo de assistência, orientação, encaminhamento ou qualquer outra espécie, que seja repassado à pesquisadora responsável para as possíveis providências. Outra garantia é de que caso haja algum gasto do para contribuir com a pesquisa, que este dispêndio será restituído pela pesquisadora responsável, caso seja solicitado. Outra garantia fundamental dessa pesquisa é o sigilo das informações dos participantes, em que é garantido o total sigilo de sua identidade e apresentação dos resultados de forma a não possibilitar qualquer identificação.

Dentre as últimas garantias citadas é a de devolução dos resultados, que será feita ao término do estudo. Além disso, os danos comprovadamente sofridos por causa da pesquisa são passíveis de indenização, o que também foi informado no TCLE.

4. *LOCUS* DA PESQUISA – UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

A Universidade Federal do Tocantins, cuja criação se deu pela Lei nº 10.032 em 23 de outubro de 2000, surgiu em um contexto de manifestações da comunidade acadêmica. Até então a Universidade do Tocantins – (UNITINS), instituição gerenciada pelo governo do estado, iniciara um processo de privatização anunciando, inclusive, a cobrança de mensalidades aos alunos. O descontentamento gerado motivou o movimento estudantil denominado SOS Unitins, em defesa do ensino público e de qualidade (SOUZA, 2007).

Embora sua criação tenha ocorrido em 2000 no Governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), somente em 2003, no Governo Lula (2003-2006) é que foi implantada a Universidade Federal do Tocantins dando início a suas atividades. O interstício entre a criação em 2000 e a implantação em 2003 foi marcado pela instituição de três diferentes comissões que objetivavam a efetiva implantação. Souza (2007) adiciona que a primeira comissão foi conduzida por um professor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul com intuito de elaborar o estatuto e o projeto de estruturação da Universidade de forma a alcançar a implantação. A comissão, contudo, não conseguiu alcançar os objetivos desejados.

A segunda comissão foi encabeçada pela Universidade de Brasília em 2002 através do reitor Lauro Morhy designado reitor *pro tempore* na UFT. A comissão logrou alguns avanços para a implantação da Universidade com a realização de alguns procedimentos jurídicos e burocráticos: os processos de normatização, regulamentação e registros da UFT, além do primeiro concurso para docentes da instituição. A implantação, contudo, não foi alcançada por esta comissão, mas pela terceira e última (UFT, 2016; SOUZA, 2007).

A terceira comissão foi presidida pela Universidade Federal de Goiás através do seu reitor o Dr. Sergio Paulo Moreyra. Dentre suas realizações, esta comissão organizou o processo de transferência dos cursos da Universidade do Estado do Tocantins – UNITINS. Foram ainda criadas comissões específicas: Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários e Administração e Finanças. Além disso, essa comissão organizou a consulta acadêmica para eleição do Reitor e Vice-reitor, sendo eleito a Reitor o Prof. Alan Barbiero. Assim, nesse ano de 2003 é que efetivamente a Universidade Federal do Tocantins foi implantada e iniciou suas atividades (UFT, 2016).

Através da homologação da Fundação Universidade Federal do Tocantins – UFT foi possível incorporar todos os cursos de graduação e um mestrado que a Unitins ofertava. A instituição assumiu também os mais de oito mil alunos da antiga Unitins, além dos equipamentos e da estrutura física que a instituição já dispunha e também as que estavam em

fase de construção. Esse desenrolar, que na época possa ter sido moroso e desgastante culminou em uma grande conquista ao povo Tocantinense: sua primeira instituição de ensino federal.

Hoje, após esses 15 de implantação, a UFT conta com estrutura multicampi, espalhados de norte a sul do Estado, seus campi estão localizados em sete cidades: Araguaína, Arraias, Gurupi, Miracema, Palmas, Porto Nacional e Tocantinópolis. Sua evolução conta com uma ampliação estrutural de 41.069,60m², em 2003, para mais de 146.000 m² em 2015. Quanto ao número de alunos a UFT em 2015 já contava com mais de 20.000 alunos, diferença expressiva se comparado aos cerca de oito mil em 2003 (UFT, 2016).

A Universidade Federal do Tocantins conta, hoje, com 61 cursos de graduação presenciais, 26 cursos à distância de graduação, especialização e extensão, além de 17 programas de mestrado acadêmico, 9 mestrados profissionais e 6 doutorados. É considerada a instituição de ensino superior público mais importante o Estado por sua dimensão e desempenho acadêmico (UFT, 2016).

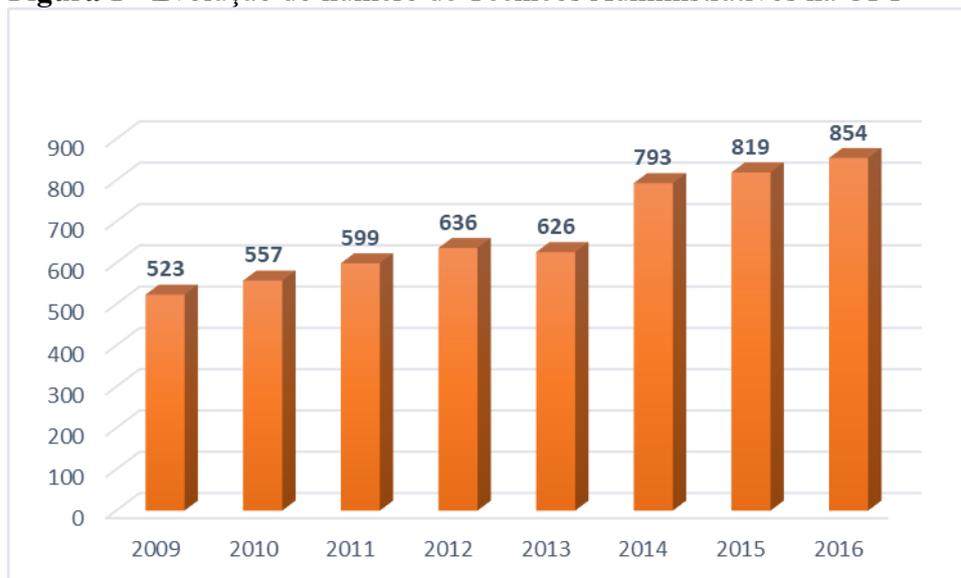
Seu perfil institucional pode ser notado através de sua missão e valores. A missão da UFT conforme seu Planejamento Estratégico (2014-2022) é “Formar profissionais cidadãos e produzir conhecimento com inovação e qualidade que contribuam para o desenvolvimento socioambiental do Estado do Tocantins e da Amazônia Legal” (UFT, 2014). Seus valores são pautados pelo respeito pela vida e à diversidade, transparência, comprometimento com a qualidade, criatividade e inovação, responsabilidade social e equidade. Portanto, a UFT além de progredir em seus números, também tem um progresso relativo a sua visão de negócio, sendo uma instituição que valoriza a diversidade, é comprometida com a formação de profissionais e ainda busca inovação e criatividade para promover a região a qual está inserida.

Com relação à sua política de ações afirmativas, a UFT foi a primeira Instituição Federal de Ensino Superior (Ifes) a ofertar uma política de cotas para indígenas, isso já no seu primeiro processo seletivo, em 2004. Também estabeleceu, em 2013, política de cotas a membros de comunidades quilombolas. Nota-se que a Universidade tem se mostrado como visionária no quesito ações afirmativas, pois desde o seu início já contava com ações que buscavam diminuir desigualdades raciais presentes na sociedade, mesmo oito anos antes da aprovação da Lei Nacional de Cotas, Lei nº 12.711/2012 (RIBEIRO, 2015).

4.1 GESTÃO DE PESSOAL E PESSOAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO NA UFT

A universidade Federal do Tocantins é uma instituição de ensino superior que em seu quadro de funcionários diretos constam docentes e técnicos administrativos, totalizando 1.889 servidores. Os técnicos administrativos compreendem 45% do total destes servidores, ou seja, 842 funcionários e, conforme demonstrado pela figura abaixo, esse grupo tem crescido significativamente ao longo do tempo.

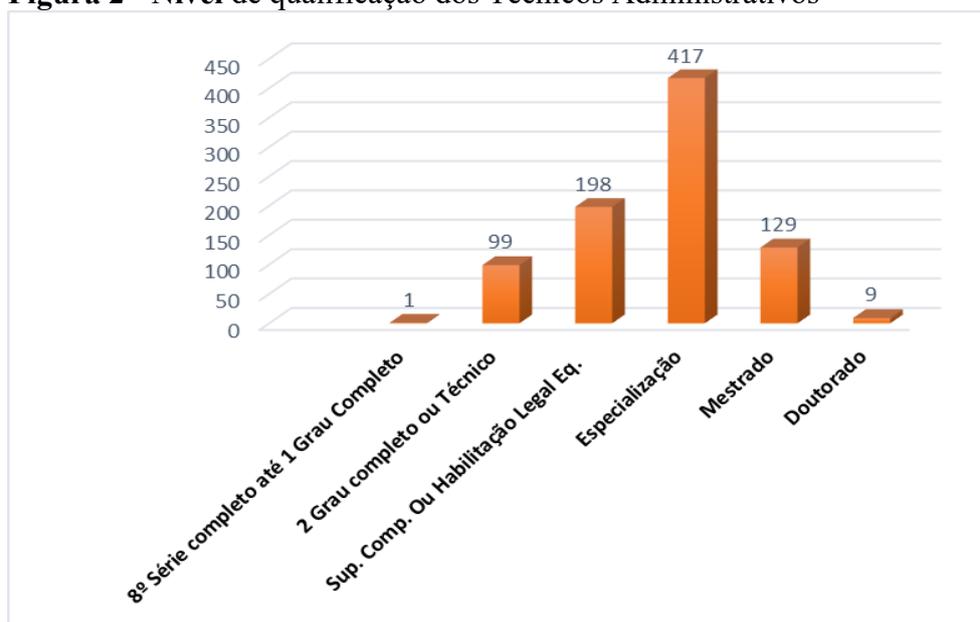
Figura 1 - Evolução do número de Técnicos Administrativos na UFT



Fonte: UFT, 2018

Pelo gráfico é possível perceber o quão rápido tem sido o crescimento dos técnicos administrativos na Universidade, uma vez que teve aumento de 63% em apenas sete anos.

A carreira dos Técnicos Administrativos é formada por cerca de 321 cargos diferentes, estão descritos na Lei nº 11.091 de 2005. Estes são organizados em cinco níveis de classificação que exigem, cada qual, um grau de formação diferente. São os níveis A, B, C (fundamental incompleto e/ou completo), D (médio completo ou profissionalizante) e E (superior) e, além dos níveis de classificação, a carreira conta com quatro níveis de capacitação (DANTAS, 2015). Quanto à qualificação, os Técnicos Administrativos da UFT possuem desde o 1º Grau completo ou incompleto até o doutorado. Em 2016, quando o número destes somava 853 servidores, segundo o Relatório de Gestão (UFT, 2017) sua distribuição segundo a qualificação era da seguinte forma:

Figura 2 - Nível de qualificação dos Técnicos Administrativos

Fonte: Relatório de Gestão 2016

No que tange à concentração por gênero, destaca-se que não há uma diferença expressiva. O total de Técnicos Administrativos da Universidade pertencente ao gênero feminino corresponde a 51%, ou seja 432 mulheres integram esse grupo. Quanto ao gênero masculino, ele é representado por 49% dos Técnicos, isto é 410 homens, uma pequena diferença de 2%.

Por fim, vale informar que a gestão de pessoal na UFT é realizada pela Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas - PROGEDEP. O setor foi criado em 2015 por meio da resolução CONSUNI n°21. Neste documento consta que a finalidade do departamento é

Atuar como agente de mudanças desenvolvendo políticas de Gestão de Pessoas de forma a possibilitar aos servidores – docentes e técnicos-administrativos - da UFT, a potencialização como agentes de transformação social, por meio da proposição e implementação de políticas coordenadas e estratégicas de desenvolvimento humano almejando a melhoria dos processos e nível de qualidade de vida no trabalho (UFT, 2015a, p. 03).

Desta forma, cabe à PROGEDEP, entre outras atribuições, desenvolver e otimizar políticas de pessoal de forma que, alinhadas aos objetivos organizacionais, melhorem o bem estar e a qualidade de vida do servidor. Destaca-se que foram apontados, tanto no Plano de implantação da Pró-Reitoria (UFT, 2015b) quanto no Planejamento Estratégico, alguns entraves aos objetivos institucionais. Foram citados: a dificuldade na fixação de servidores, problemas quanto ao clima organizacional, quadro de servidores insuficientes e a falta de política voltada para a qualidade de vida.

A Gestão de Riscos já é um instrumento utilizado pela alta Gestão da UFT, presente no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2016-2020). No PDI são apontadas as ameaças que podem dificultar o alcance dos alvos da UFT, em cada risco são apontadas as unidades responsáveis pela mitigação destes (UFT, 2016). À PROGEDEP foram elencados os seguintes riscos:

- Alta rotatividade do corpo técnico;
- Alocação do corpo técnico de forma a não considerar perfil de trabalho;
- Desmotivação dos servidores;
- Sentimento de desvalorização profissional;
- Ausência de formalização de procedimentos administrativos;
- Ausência de definição de atribuição dos servidores/setores.

Os riscos levantados no PDI mostram alguns desafios à gestão de pessoas na UFT. São necessárias ações e políticas voltadas ao combate destes riscos. Contudo, é necessário antes conhecer a causa destes obstáculos. Neste sentido, ressalta-se a importância desse estudo, no sentido de proporcionar a compreensão se estes problemas são reflexo do tema desta pesquisa, assédio moral. Ou seja, a alta rotatividade do corpo técnico pode ser, em parte, resultado de assédio moral?

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa em consonância com os objetivos previamente propostos. Inicialmente, buscamos levantar o perfil demográfico dos técnicos administrativos a partir das informações dos respondentes. Depois apresentaremos as características de assédio encontradas na literatura e que foram identificadas nos casos de assédio estudados. Também vamos mostrar quais as práticas de assédio moral relatadas pelos pesquisados mostrando o relato de como isso ocorreu em suas vidas.

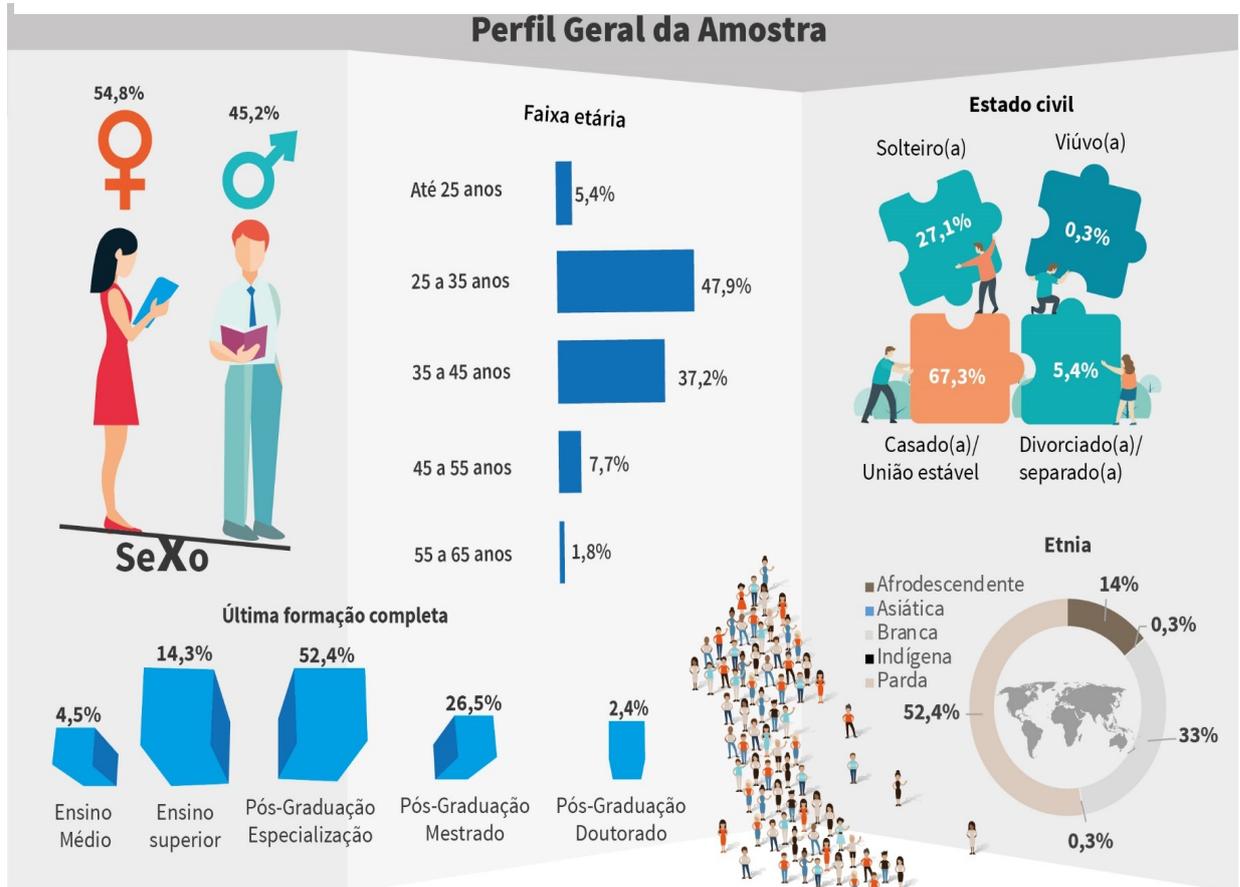
Além disso, um capítulo fará a diferenciação do assédio objetivo e subjetivo e após faremos um detalhamento do perfil das vítimas e dos agressores. Posteriormente, falaremos das consequências do assédio nos diversos âmbitos da vida do indivíduo e da organização. Por fim, teceremos sobre as políticas institucionais utilizadas no combate e na intervenção dos casos de assédio.

5.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

Para melhor visualização das informações acerca dos participantes desta pesquisa, foram elaboradas figuras com os dados relativos ao perfil demográfico da amostra. A figura 3 permite conhecer o gênero, idade, etnia, estado civil, última formação completa. Destaca-se que a questão sobre a idade era aberta, sem faixa etária, mas para melhor compreensão agrupamos essas informações em faixas de categorias.

Optou-se por tornar todas as questões sociodemográficas obrigatórias para que as análises não fossem comprometidas posteriormente. Por isso, reiteramos que os percentuais citados fazem parte de um total de 336 respostas. A quantidade de participantes mulheres (54,8%) foi ligeiramente maior que a de homens (45,2%). No quesito faixa etária, a maior parte está concentrada no espectro de 25 a 35 anos (47,9%) ou de 35 a 45 anos (37,2%). O aspecto etnia mostra que a população pesquisada se autodefine como parda (52,4%) ou branca (33%). Quanto ao estado civil, os participantes afirmaram serem casados(as)/união estável (67,3%) ou solteiros (27,1%). Por fim, os pesquisados possuem, em sua maioria, pós-graduação, sendo esta especialização (52,4%) ou mestrado (26,5%).

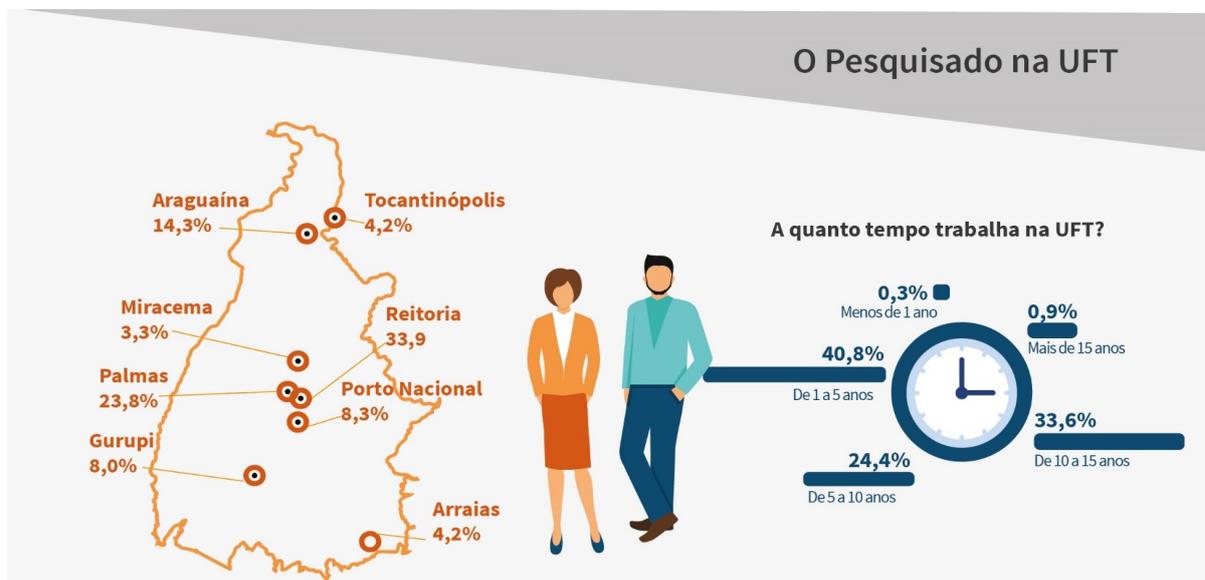
Figura 3 - Perfil geral da amostra



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

A figura 4 mostra dados relativos ao trabalho na instituição. Foram questionados o tempo de serviço na UFT e o campus de lotação. Assim, foi possível visualizar que os pesquisados possuem pouco tempo de casa: de 1 a 5 anos (40,8%) ou de 5 a 10 anos (24,4%), contudo, esses valores são naturais se considerarmos o tempo de existência da Universidade. Quanto ao local onde eles exercem suas atividades, tem-se que os campi com maior número de técnicos administrativos foram, conseqüentemente, os com maior representatividade na pesquisa. A reitoria (33,9%), o campus de Palmas (23,8%) e o campus de Araguaína (14,3%) concentram o maior número de pesquisados.

Figura 4 - O pesquisado na UFT



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

As entrevistas com as vítimas de assédio moral foram realizadas de 23 de outubro de 2018 a 09 de novembro do mesmo ano. Foram entrevistados integrantes da reitoria e dos campi de Palmas, Miracema, Araguaína, Porto Nacional, Arraias e Gurupi. As idades variavam entre 24 a 44 anos e o tempo de serviço na instituição de 2 a 12 anos. Quanto as entrevistas com gestores de gestão de pessoas dos campi, apenas 3 profissionais se disponibilizaram. As entrevistas foram feitas do dia 23 de janeiro a 08 de fevereiro de 2019. Como foram poucos entrevistados optamos por não fornecer mais informações a fim de não comprometer a confidencialidade destes. Contudo, destacamos o pouco tempo deles no cargo, cerca de 6 meses a pouco mais de um ano. Percebemos que este fato implicou em ausência de algumas informações, já que alguns deles, pelo pouco tempo na função, não experienciaram situações de assédio moral.

As informações dos envolvidos na pesquisa documental são limitadas pois constam em processos administrativos disciplinares e sindicâncias já arquivados, onde a pesquisadora não teve acesso direto aos envolvidos, mas sim ao conteúdo dos processos. Os cinco casos analisados aconteceram nos campi de Palmas, Arraias e Araguaína. Destes, dois processos se referiam à mesma situação, mas em diferentes momentos. Outro processo se referia a um participante que já havia sido entrevistado.

Adiante serão abordadas as práticas, bem como se busca a identificação dos aspectos definidores do assédio moral relatadas na literatura.

5.2 CARACTERIZANDO O ASSÉDIO MORAL NA UFT

No início, a intenção era questionar a todos os participantes da pesquisa o entendimento deles sobre o que é assédio moral. Contudo, conforme explanado na metodologia, os autores solicitam que, no questionário, não seja mencionado o termo assédio moral antes de os pesquisados responderem a escala de situações hostis (EINARSEN; RAKNES; MATTHIESEN, 1994). Depois dela, os autores sugerem que o questionário apresente o conceito no intuito de verificar se a partir da descrição alguém se autodenomina como vítima. Essa situação inviabilizou que a pesquisadora buscasse a compreensão do termo aos participantes do questionário.

Entretanto, buscou-se junto aos entrevistados, tanto as vítimas como os gestores, compreender o que eles entendem por assédio moral. Isso possibilitou constatar se os itens que definem o assédio moral, inicialmente relatados, realmente estavam presentes nas situações vivenciadas pelos trabalhadores assediados ou identificadas pelos gestores da área de pessoal. No item seguinte, então, iniciaremos apontando como os aspectos definidores foram identificados nas informações advindas dos pesquisados. Eles serão identificados por TA-01, TA-02 e assim por diante, para os pesquisados que participaram do questionário, os gestores são identificados como G-1, G,2 e assim por diante e os pesquisados que se consideram vítimas V-1, V-2 sucessivamente.

5.2.1 Intencionalidade

Relatos de vítimas captaram a percepção de que o assédio moral vivido foi intencional. Quando questionadas “o que você entende por assédio moral no trabalho” a entrevistada V-1 afirmou que “É uma atitude que até talvez a gente pense que a pessoa não quer, mas no fundo no fundo é algo que ela, realmente, queira te deixar “para baixo”. Eu acho que seja isso, assim, humildemente falando” (V-1). Essa ideia também é relatada por V-5:

Eu vejo que é um conceito difícil de ser definido e difícil de se identificar. [...]E você sabe que nem tudo é isso, acontece de fato, as vezes você faz uma brincadeira com alguém e você não está desejando o mal para a pessoa, ela se sente ofendida. O assédio moral já não é isso. É de fato quando a pessoa quer ofender, quer prejudicar alguém de alguma forma nas relações de trabalho, que é totalmente antiprofissional. (V-5)

Estes relatos confirmam o que disse Heloani (2004) quando ele afirma que o assédio moral é caracterizado pela intencionalidade, em que se tem a plena vontade de desqualificar e

fragilizar o trabalhador, com o fim de anulá-la em termos de poder. Contudo, é importante destacar algo. Nota-se nas falas dos entrevistados tentativas de distinguir que existem situações hostis em que a pessoa, de fato, não tentou agredir (V-5) ou que é possível que se pense que o agressor não tem essa intenção (V-1). Isso pode confirmar a subjetividade do assédio moral, em um processo onde alguém se sente hostilizado mesmo quando a outra parte não tem esse propósito. Por isso, grande parte dos estudiosos não consideram que esta característica deve ser utilizada para constatar uma situação de assédio (p. ex., MIKKELSEN; EINARSEN, 2002). Pois, ainda que não se assegure a intenção, a vítima viveu, de fato, atitudes negativas e foram geradas consequências tanto para sua vida quanto para organização.

No âmbito disciplinar a adoção da intencionalidade para caracterizar as denúncias de assédio moral poderia deixar uma lacuna processual, visto que nenhum denunciado se assume como agressor. A instituição ao decidir que não houve assédio sem averiguar a fundo qual a realidade factual, poderia deixar a impressão de estar “colocando panos quentes” em maus tratos a seus funcionários.

Além do critério de intenção no assédio existem outras características que são discutidas e que foram identificadas na pesquisa. A seguir trataremos do desequilíbrio de poder.

5.2.2 Desequilíbrio de poder

As falas das vítimas pesquisadas mostram que existe desnível de poder entre elas e os perpetradores de atos negativos. É demonstrado nos relatos que elas se sentem em uma situação de inferioridade, gerando medo de retaliações à alguma reação tomada. V-5, responde ao ser questionada sobre seu entendimento acerca do termo assédio moral

[...] é uma relação de poder né. Então, uma relação onde tem uma hierarquia, uma relação que a pessoa tem um poder maior do que você. E aí quando a gente pensa no assédio moral no trabalho a gente pensa nessas pessoas que tem representatividade de poder maior que a nossa e aí elas conseguem acuar as pessoas que tem uma estrutura de poder mais baixa (V-4).

Consonante com essa fala, V-8 diz que o assédio é “quando há uma ação do outro em relação a mim, que me intimida, coloca em situação de vulnerabilidade atrapalhando meu andamento profissional ou não”. Nota-se que o termo “vulnerabilidade” demonstra a percepção de ser mais fraco(a) em termos de poder, e que isso representa uma ameaça em sentido profissional ou em outros sentidos. Essas falas vão ao encontro do que dizem os

pesquisadores sobre o desequilíbrio de poder existente entre as partes (ERTURETEN; CEMALCILAR, 2013). É desigual pois a relação vítima-agressor faz com que a parte receptora não veja possibilidades de reagir às atitudes com sucesso (EINARSEN; SKOGSTAD, 1996; VARTIA, 1996).

Outro ponto notado é o medo presente na maior parte dos entrevistados, o que pode afetar a possibilidade de resistência às atitudes do agressor. Quando questionada do motivo de não ter reagido V-6 afirmou “eu sempre tive medo de ser prejudicada na minha avaliação de desempenho, de me esforçar e ele querer me prejudicar. Eu sempre gostei de trabalhar na UFT, e dependo da avaliação.” O medo parece afetar também a concepção que a pessoa tem sobre a própria postura dentro da organização

Eu sinto que com ela eu tenho que trabalhar atenta o tempo todo, eu não sei se alguma hora ela vai querer puxar meu tapete, vai querer me prejudicar em alguma coisa, tenho que estar sempre esperta, não duvido de mais nada. Inclusive, agora que vai ter ponto eletrônico eu já estou ficando agoniada, porque soube que o chefe vai poder alterar a hora que você entra ou sai (V-3)

O medo, perceptível na fala dos participantes, é oriundo de relações em que há sobrepujança de poder em uma das partes, e quando o que está em superioridade se utiliza disso para ferir o outro. É importante lembrar que nesse contexto, o poder pode não ser oriundo apenas de posições hierárquicas. Nunes e Tolfo (2015) exemplificam outras configurações de poder: o poder de impedir o acesso às ferramentas ou recursos necessários ao exercício da função; poder de conhecer vulnerabilidades de um trabalhador e usar isso contra ele; poder de reter informação; poder de usar seu relacionamento com alguém para lesar e ameaçar o outro.

De fato, o poder contido no assédio moral foi fruto de diferenças hierárquicas para a maioria das vítimas pesquisadas. Dos participantes do questionário, 61,1% dos que se intitularam como vítima afirmaram que foram assediados por suas chefias e dos doze pesquisados por entrevista ou pesquisa documental sete afirmaram que os agressores eram de posições hierárquicas superiores. O próximo item aborda a frequência dos atos e duração como aspectos inerentes ao assédio.

5.2.3 Frequência e duração

Esta pesquisa pode constatar que a hostilização vivida pelas vítimas era frequente. Em nenhum caso, os participantes das entrevistas e pesquisa documental teriam relatado um conflito único. As ações, que serão descritas mais adiante, eram repetitivas, inclusive, quando questionado sobre a compreensão do tema V-3 enfatiza essa característica “Eu acho que assédio é uma sequência de atitudes, que deixa uma pessoa mal. Tipo, volta e meia fala uma besteira que você sabe que vai chatear, né. E são aquelas ações repetitivas.”

Essa compreensão também foi expressa por uma integrante do setor de gestão de pessoas. Segundo G-1 “Entendo que assédio moral é qualquer conduta/comportamento abusivo que é recorrente, que atinja psicologicamente, moralmente ou fisicamente subordinados ou colegas no ambiente de trabalho.” A literatura geralmente adota a frequência mínima de um ato por semana e duração mínima de seis meses para que uma situação seja enquadrada como assédio (LEYMANN, 1990, 1996). Embora as vítimas pesquisadas nas entrevistas e pesquisas documentais afirmarem serem frequentes as hostilizações recebidas, elas não souberam precisar a frequência dessas ações.

No quesito duração buscamos saber quanto tempo as vítimas foram, ou estavam ainda, sendo expostas ao assédio moral. Isso revelou importantes informações à pesquisa. Pois a maior parte da literatura aponta que geralmente é a partir de seis meses de exposição que as consequências começam a ser manifestadas na vida do indivíduo, e por isso a adoção desse período mínimo para caracterizar como assédio moral (LEYMANN, 1996). Contudo, os pesquisados relataram diversas consequências das atitudes abusivas para sua saúde física, psíquica e para seu desempenho no trabalho, mesmo estas agressões tendo durado poucos meses.

V-3 expôs estar sofrendo de transtorno misto de ansiedade e depressão, constantes dores de cabeça, ter tirado licença para tratar de sua saúde, além de relatar outras consequências para sua vida pessoal e profissional. No entanto, a exposição ao assédio vinha ocorrendo há quatro meses. V-9 afirmou ter sofrido assédio mais de uma vez na UFT, e que o caso mais grave durou pouco mais de dois meses, contudo, esse tempo foi suficiente para as agressões causassem graves danos a sua saúde. A vítima relatou ter apresentado síndrome do pânico, tonturas, tremores, agravamento de doenças previamente adquiridas, e foi afastada para tratamento de sua saúde por três meses.

Destarte, a pesquisa não aponta para um padrão de proporção entre duração do assédio e gravidade sintomatológica. Talvez a explicação disso esteja no fato de que o assédio é percebido de maneiras diferentes dependendo da cultura do local ao qual se está inserido (POWER ET AL, 2013). Na verdade, a adoção do critério temporal ainda é muito discutida na

literatura, mas de modo geral há um consenso entre os pesquisadores de que o assédio é configurado mais em questão de meses e anos do que de dias e semanas (EINARSEN ET AL, 2011).

5.2.4 Caráter processual

As histórias relatadas pelas vítimas mostram que, para elas, o assédio moral foi um processo gradativo, diferente de qualquer outro fenômeno pontual e linear. A literatura expõe algumas fases pelas quais, geralmente, uma situação de assédio moral percorre. No contexto da pesquisa, nem sempre essas histórias aconteceram conforme as fases descritas pelos pesquisadores.

Nos casos vividos pelas vítimas (entrevistas e pesquisa documental), os casos não iniciaram a partir de um conflito inicial, o qual Leymann denomina incidente crítico (LEYMANN, 1990, 1996). Através dos relatos percebe-se que o assédio se inicia quando as vítimas e os agressores começam a trabalhar juntos. V-2, V-3 e V-6 disseram que desde quando as chefias foram substituídas que começaram a viver as situações negativas. As agressões a V-1 e V-9 começaram após terem a necessidade de se ausentarem através de um atestado médico. V-4, V-05 se sentiram assediados ao assumir uma segunda função ou projeto na instituição.

Os relatos foram ao encontro da fase descrita por Einarsen (1999) como comportamento agressivo, que é quando iniciam as agressões com ocasiões de manifestações sutis, segundo ele essa fase ainda não é o assédio propriamente dito. No caso de V-3, por exemplo, “começou com umas piadinhas sem graça, aquelas piadinhas que só tem graça pra quem faz. E aí você vai levando, tentando acreditar que não, a pessoa é só meio sem noção[...]”. Após essas manifestações sutis as vítimas passaram a perceber um aumento na quantidade e intensidade das agressões. No caso de V-3 “as coisas foram se reiterando e foi acontecendo já de duvidar da minha capacidade, do meu profissionalismo, e já foi entrando na parte pessoal também, as piadinhas de cunho pessoal.” Tanto Leymann (1990, 1996) quanto Einarsen (1999) chamam essa fase de “assédio”. Segundo eles é aqui que começam as agressões mais abertas diretas e frequentes.

A fase seguinte, segundo afirmam os autores, é a estigmatização ou intervenção da empresa, na qual a vítima tona-se “um caso” na instituição, geralmente ela já apresenta problemas na sua personalidade devido a todo sofrimento. Além disso, é comum que a gestão culpe a vítima por todos os problemas vividos (LEYMANN, 1990,1996; EINARSEN, 1999).

Leymann ainda acrescenta que é comum que rotulem a vítima como paranoica, desajustada ou com desordem de caráter. Esse tipo de julgamento pode minar as chances de o trabalhador voltar a sua função ou ao mercado de trabalho. No caso das vítimas que participaram das entrevistas houve dois casos em que essa situação ficou evidenciada. V-9 afirmou que

[...] quando ela (agressora) falou no RH que eu tinha abandonado o serviço eu fui lá tentar explicar a situação, e a gestora com quem eu falei disse apenas que não tinha tempo, se levantou e virou as costas. Disse que do jeito que eu sou ninguém mais iria me querer dentro da Universidade (V-9)

Outra vítima que experienciou essa situação foi V-6, segundo ele(a) “a psicóloga da UFT dizia que a culpa era minha, de o professor ficar me alisando, porque eu não falava pra ele que iria processar ele, aí que eu sofria mais ainda.” Não foi possível identificar a estigmatização ou culpabilização das demais vítimas, pois elas não levaram o caso para a gestão, inclusive V-9 e V-6. Nestes dois casos a gestão apenas tomou conhecimento porque houve a necessidade de afastá-las para tratar de sua saúde.

A última fase é descrita como expulsão, em que a vítima é excluída da organização ou é direcionada para trabalhos degradantes, ou ainda, é direcionada para tratamento psiquiátrico (LEYMANN, 1990, 1996). No caso da pesquisa se concentrar em um estudo de caso de um órgão da administração pública é mais difícil que haja a expulsão de fato, já que os servidores gozam de estabilidade. Contudo, ficou evidente que é comum que os casos terminem com a transferência da vítima para outro setor. Em 5 casos, especificamente V-1, V-2, V-5, V-6 e V-9, as vítimas foram pediram transferência para outro setor. V-4 saiu da segunda função que ocupava. Dois casos, V-3 e V-7 ainda estão vivendo a assédio moral na instituição.

A seção seguinte tratará dos atos negativos que vivem os técnicos administrativos na instituição.

5.3 AS PRÁTICAS DE ASSÉDIO MORAL NA UFT

Em cumprimento aos objetivos desta pesquisa buscamos conhecer os atos negativos que recebem os técnicos administrativos em situações de hostilização na UFT. A lista de situações hostis foi categorizada conforme a classificação de Leymann (1996). Serão apresentados os itens que compõe as categorias: descrédito e desqualificação quanto à capacidade laboral; limitação de comunicação e autoexpressão; limitação do contato social; afetação quanto a possibilidade da vítima em manter sua reputação pessoal e atividades de assédio que comprometem a saúde da vítima. Concomitantemente, serão apresentados trechos

das entrevistas das vítimas e dos processos administrativos disciplinares para demonstrar como tais ações ocorrem.

Segundo os autores do NAQ, assim como outros pesquisadores da área, existem diferentes critérios metodológicos para saber se uma pessoa é intimidada ou não no trabalho (EINARSEN; HOEL; NOTELAERS, 2009; MIKKELSEN; EINARSEN, 2001). Os critérios mais utilizados são: o parâmetro de Leymann (1996), que considera assediada a pessoa que vivenciou pelo menos um ato negativo semanal nos últimos seis meses; o parâmetro de Mikkelsen e Einarsen (2001) de pelo menos dois atos negativos semanais nos últimos seis meses e, também, o cluster de classe latente (análise estatística). Desta forma, nota-se a inexistência de consenso entre os pesquisadores.

Esta pesquisa optou pelo critério de Leymann (1996) para identificar as pessoas assediadas. Assim, no critério objetivo, consideramos assediada a pessoa que viveu pelo menos um ato negativo semanalmente nos últimos seis meses. A seguir, apresentamos a primeira categoria da escala de atos negativos.

5.3.1 Descrédito e desqualificação quanto à capacidade laboral

As situações agrupadas nessa categoria têm o objetivo de afetar negativamente a situação ocupacional da vítima, fazendo-a se sentir incompetente. Esta categoria contém 9 itens da escala de atos negativos presente no questionário apresentado aos pesquisados. A figura 5 apresenta a porcentagem da ocorrência desta categoria situações.

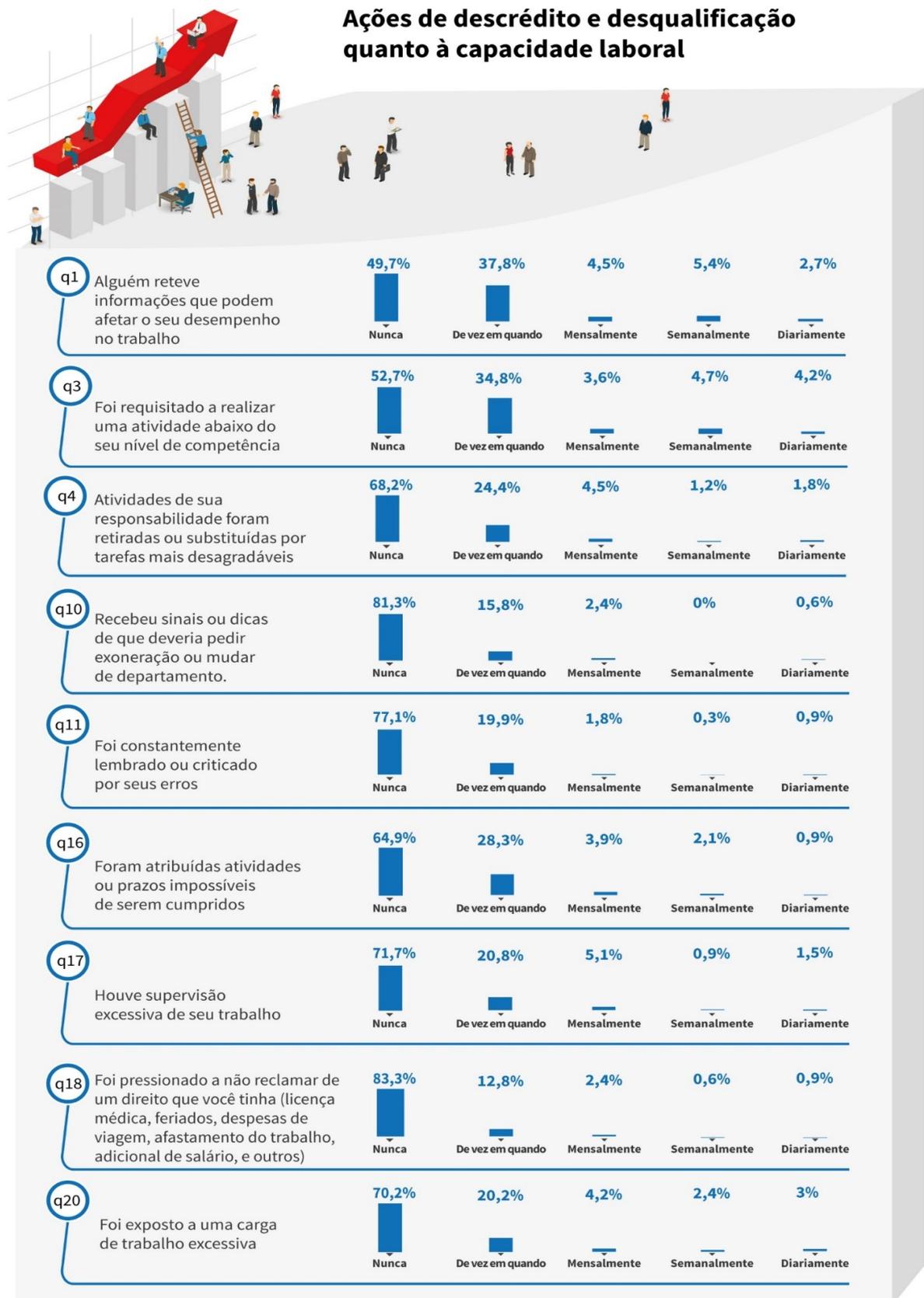
Figura 5 - Categoria descrédito e desqualificação quanto à capacidade laboral



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Com relação à esta categoria, 3,8% dos entrevistados podem ser considerados como vítima de assédio moral já que indicaram viver ao menos uma das 9 situações semanalmente ou diariamente em seu ambiente de trabalho. Esse percentual representa a soma das porcentagens da frequência Semanalmente e Diariamente, haja vista que conforme Leymann (1996) para ser assédio moral é preciso ter uma frequência mínima de pelo menos uma vez por semana. As situações, apresentadas na figura 6, podem estar relacionadas com lembrar ou criticar constantemente os erros de um funcionário, receber sinais e dicas de que deve pedir demissão ou se transferir de setor, atribuir atividades ou prazos impossíveis de serem cumpridos, dentre outras. O agressor pode utilizar estas estratégias para inferiorizar a vítima profissionalmente diminuindo o reconhecimento e o prestígio na organização, ou até mesmo para levá-lo a sair da equipe ou da organização. Importante também notar que estas ações são sutis e podem passar despercebidas no contexto de atividades organizacionais, porque parecem inofensivas se consideradas brandas ou isoladamente.

Figura 6 - Ações de descrédito e desqualificação quanto à capacidade laboral



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

A situação hostil respondida com maior frequência pelos participantes da pesquisa pertencente a esta categoria foi: “Foi requisitado a realizar uma atividade abaixo do seu nível de competência”, com 8,9% dos respondentes afirmando viver a situação semanalmente ou diariamente. O relato de V-9 mostra como se sentia assediada através desta atitude. A pesquisada ocupa um cargo de nível superior na instituição e relatou que:

No início me colocaram pra trabalhar na recepção, fazer officio, organizar eventos, fazer atas. Se não tinha nada disso pra fazer, me colocavam para atender telefone e tirar cópias. Eu ficava me sentindo mal, tinha muitas outras coisas em que eu poderia contribuir. Eu era uma espécie de faz tudo e não faz nada (V-9)

Essa participante não precisou exatamente a quanto tempo foi exposta a essa situação, mas afirmou ter durado anos. E, outra informação dada por ela revelou o quanto esta prática parece ser comum na Universidade.

Se você for ver outros do mesmo cargo, até de outros campi, também estão a maioria assim, perdidos[...] quando você chega aqui na UFT, você quebra a cara. Antes daqui eu já tinha uma experiência, trabalhava com coisas na minha área. Daí quando se chega aqui, não importa se tem mestrado ou doutorado. Você não é nada. [...] Se você fosse conversar com os que ficavam reunidos lá embaixo do pé de manga, eles conversavam quando vinham para as reuniões. Todos reclamavam da mesma coisa. Tinha um que chegava a chorar porque estavam colocando ele apenas para tirar cópia (V-9)

Segundo Hirigoyen (2016), uma das formas de enfraquecer a dignidade profissional do trabalhador é desacreditar o seu trabalho ou privá-lo de suas funções. Na Universidade essas atitudes podem estar acontecendo de forma deliberada ou não. Em sua fala foi possível notar a ausência de sentimentos negativos com relação à pessoa que lhe impetrou essa forma de assédio. Pelo contrário, seu relato parecia demonstrar que havia um bom relacionamento entre elas. Juntando a isso, o fato de que outros funcionários de mesma especificação funcional possuem semelhante reclamação, pode significar que falhas na organização do trabalho, como a falta de planejamento para adequação dos cargos às reais necessidades organizacionais, podem estar favorecendo o surgimento de assédio moral. E não necessariamente uma situação pessoal.

O segundo ato negativo desta categoria com maior frequência (8,1%) de respostas foi: “Alguém reteve informações que podem afetar seu desempenho no trabalho”. Vários autores citam essa ação como uma atitude relacionada ao assédio moral (KEALHLY, 1998; ZAPF; KNOWRS; KULLA, 1996; VARTIA, 1996). V-3 foi uma das pesquisadas que evidenciou essa experiência. Segundo ela, quando o processo de assédio já estava avançado, inclusive após ter se afastado para cuidar de problemas decorrentes da hostilização vivida

Mas depois de um tempo da licença começou de novo e também a piorar, porque além de tudo ele(a) começou a me alienar do meu trabalho. Escondia informações, o e-mail que era pra eu ter acesso ela manda do e-mail dela, aí quando alguém vem eu estou sem saber do assunto, ela nem procura me deixar ciente do que está acontecendo.

Ao reter informações necessárias ao cumprimento de uma atividade o perpetrador pode afetar negativamente a execução de uma tarefa desempenhada por outro e leva-lo a cometer erros, além também de fazê-lo ter uma imagem de que é alheio às atividades do departamento. Essa atitude, que ainda vivência, segundo a entrevistada, teve início após ter se tornado um caso conhecido no campus, já que ela levou o caso à gestão responsável. A ação do perpetrador pode demonstrar então uma postura de retaliação em que, já que agora todos sabem, deve adotar condutas mais brandas e imperceptíveis aos olhos dos outros.

Essa conduta de represália também ocorreu com V-7 e V-9, inclusive parece ser comum usar o ato negativo de “retirar as atribuições de alguém” como uma forma de vingança. Esse item da escala de atos negativos, apesar de não ter tido uma grande frequência de respostas (3%) no questionário, foi citado por 3 entrevistadas, e todos utilizados como uma forma de represália. Segundo V-9, no relato do segundo assédio que viveu na instituição uma colega levantou rumores à chefe de ambas de que V-9 estaria “querendo ser autônoma e fazer as coisas sozinha, inclusive, escondendo”. Depois disso, segundo ela, a chefia “não me dava mais nada pra fazer, me colocou na geladeira. Pegou tudo que estava em cima da minha mesa e fazia tudo, ou passou para a outra. Daí eu não fazia mais nada, nem um ofício.” No caso de V-7, quando se posicionou diante das primeiras manifestações de assédio perpetradas por uma colega afirmou que “a nossa chefe não ficou do meu lado, ficou do lado dela. E agora piorou tudo, porque eu não faço mais nada, elas estão se resolvendo, é como se eu tivesse morrido [...] Agora estou praticamente sem atribuições”.

O terceiro item com maior frequência de respostas para esta categoria foi “Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva”. A vivência semanal ou diária a esta situação foi manifesta por 5,4% dos respondentes. Dos entrevistados dois (V-5 e V-9) afirmaram terem sido submetidos a uma carga de trabalho intensa. V-5 relatou que assumia as funções designadas ao cargo que ocupava quando foi convidado a participar de um projeto por outra servidora. Durante o período que foi integrante desse projeto ele afirmou que

Ela me pediu pra eu ajudar num orçamento grande, tinha uma verba de uma parceria da Petrobrás com a UFT, coisa de milhões. Ela me solicitou para ajudar a escrever o projeto, especificar toda a parte de construção do laboratório, dos prédios, das salas, enfim, tinha que fazer o orçamento de valores altos. Girava entre 5 a 8 milhões de

reais [...] Ela me pressionava pra fazer o projeto, e às vezes eu ficava até tarde na UFT, fazendo isso e me dedicando[...] eu fiquei um tempo sem receber nada, de forma voluntária. Nessa época eu nem tinha mestrado, e ela me colocava pra fazer essas tarefas que na verdade eram dela, e eu não sabia [...] aí ela pressionava por prazo. O prazo acabou e ela continuou pressionando, eu pedi mais uma chance pra concluir e ela deu [...] aí depois que eu perdi várias noites de sono, indo até em *lan house* pra concluir o projeto, quando eu já tinha empenhado todo esforço nesse projeto ela virou pra mim e falou que não precisava mais porque o projeto já estava pronto há muito tempo. Isso me frustrou muito, foi uma das primeiras frustrações que eu tive (V-5)

A queixa principal de V-5 quanto à agressora era a de atribuição de carga de trabalho excessiva, e fica evidente o tom de decepção ao final do trecho, já que sua experiência no projeto não foi bem-sucedida. Isso pode evidenciar que caso suas expectativas com relação ao projeto tivessem sido atendidas, todo o excesso de trabalho poderia não ter sido considerado como assédio moral. Ele relatou as algumas atitudes que compunham essa manifestação:

Às vezes, tinha 3 ou 4 reuniões na semana, ela marcava e não ia. As pessoas se frustravam, começaram a se sentir mal com isso. Ela exigia relatório semanal, se não levasse era cobrança. E-mail toda hora, todo dia. Teve um momento, depois que tudo passou, que eu tive que apagar todos os e-mails que eu recebia dela, foi uma maneira de me livrar psicologicamente daquilo.

V-9 elencou que o excesso de trabalho também era um dos motivos de se sentir assediado(a). Isso ocorreu na primeira das duas situações de assédio que viveu na Universidade. Ela disse que “era a primeira a chegar, tinha que chegar com ela às 07:30 e saía às 20:30, porque se tinha uma reunião no outro dia já tinha que deixar tudo pronto. Eu falava para ela que estava vendo meu filho só dormindo. Falava pra ela que não queria ficar mais aqui”. Na pesquisa documental também encontramos um caso de uma vítima que se queixava de demasiada carga de trabalho. Foi aberto um processo administrativo disciplinar para apurar tal irregularidade.

“Ainda que, hipoteticamente, essas atividades pudessem ser associadas às minhas pré-delimitadas atribuições, eu não poderia ser incumbida de executá-las. Estabelecer-se um acúmulo massacrante de atividades absolutamente impreteríveis, prescritas por édito. A acima mencionada (nome do cargo da agressora) coagiu-me a restringir a realização da catalogação, imprescindível para a disponibilização das publicações ao público[...] obrigou-me a priorizar tarefas de sua competência em detrimento da execução das minhas atribuições especificadas no edital. Dificultou, destarte, o exercício da minha profissão [...]O fator agravante, nesse contexto, consistiu na determinação de que eu assumisse as atribuições que vinham sendo cumpridas por duas (nome do cargo da vítima), e no fato de que teria de gerir as implicações da fragilização do quadro de colaboradores[...] esse acachapante e vexaminoso contexto constrangeu-me a trabalhar fora do expediente regular - sábados e feriados análogos – e, obviamente, privando-me da remuneração, visto que o regimento da UFT não prescreve o pagamento de horas extras (V-11)

Bonafons et al. (2008) foi um dos autores na literatura que identificou a delegação de trabalho em excesso como uma atitude de assédio. Segundo ele o empregado que é sobrecarregado claramente não consegue alcançar prazos estipulados. Isso pode transformar o assédio em um ciclo em que a pessoa pode ser mais hostilizada por não atender as expectativas que na verdade foram geradas pelo excesso de trabalho.

Outra atividade que se relaciona com o descrédito e a desqualificação quanto à capacidade laboral presente na literatura é a supervisão exagerada do trabalho de outrem. Foi perguntado aos pesquisados no questionário “houve supervisão excessiva de seu trabalho”, e 2,4% responderam viver essa situação semanalmente ou diariamente. Um(a) dos(as) entrevistadas manifestou viver esta forma de agressão. Dentre as atividades de V-7 estava a atribuição de ligar para alunos convocando-os para reuniões. Em sua fala diz que

Elas me passam uma relação de alunos que eu preciso ligar para convoca-los para uma reunião. Aí elas me interrompem o tempo todo, “olha, não é assim, não é isso”. Aí eu falo “quando eu estiver falando você não me interrompa porque isso é falta de educação. A gente não faz isso, a gente espera a pessoa terminar e depois você orienta”. Aí a servidora zangou e não me pediu mais, ela mesma faz. Então, ela estava me interrompendo a todo momento, porque isso é muito frequente. Todas as vezes que eu fazia isso ela me interrompia. E eu comecei a me sentir incompetente, porque eu sei fazer uma ligação e dizer qual o assunto (V-7)

Essa manobra de assédio, comum em lideranças tirânicas, pode estar associada à alienação do trabalho e à baixa coesão do grupo (ASHFORTH, 1997), além disso, pode ser consistente com normas culturais e políticas organizacionais instituídas (TEPPER, 2000; TEPPER ET AL., 2001). A liderança tirânica ou autoritária também está relacionada com outra atividade hostil. Segundo 3% dos pesquisados, a atribuição de atividades ou prazos impossíveis de serem cumpridos são experienciadas semanalmente ou diariamente. O relato de V-6 fala como era essa experiência

Ele(a) quando pedia alguma coisa queria para aquela hora, naquele exato momento, e muitas vezes eu não conseguia dar naquele exato momento porque ele passava lá 15 minutos. Ele aparecia lá uma vez por semana, uma vez a cada 10 dias ou 15 dias. Enquanto isso eu tinha que manter tudo, tinha que responder por tudo (V-6)

Submeter o trabalhador a atividades ou prazos impossíveis de serem cumpridos foi citado na literatura como mecanismo assediador (p. ex., RAYNER, 1999). O estudo de Einarsen, Hoel e Notelaers (2009) identificou que as vítimas de assédio moral geralmente tendem a classificar seu superior imediato como líder autocrático ou liderança estilo *laissez-faire*.

Estas atitudes ora relatadas estão relacionadas ao trabalho diretamente, geram enfraquecimento do indivíduo em que o trabalho deixa de ser fonte de auto realização, satisfação e prazer. Um ponto interessante é que os acontecimentos descritos pelos entrevistados, em sua maioria, partiram de chefias. O que pode significar que estes utilizam do seu poder sobre a distribuição e planejamento das atividades laborais para desferir ataques aos subordinados. A seguir apresentamos a categoria em que se classificam as manobras de assédio moral relacionadas com a dignidade e reputação pessoal do trabalhador.

5.3.2 Afetação quanto a possibilidades de a vítima manter sua dignidade e reputação pessoal

Essa categoria contém atos contra a dignidade do trabalhador. São atos de desprezo, insinuações e chacotas que desqualificam a pessoa, comumente perceptível por todos, mas que cuja responsabilidade é atribuída ao alvo. Aquele que intimida se vale de insinuações para depreciar o outro através de críticas à sua vida pessoal ou zombar de suas origens. Geralmente quem pratica esse tipo de ato negativo inveja a vítima (NUNES; TOLFO, 2015).

Esta categoria é composta por 7 atos negativos que estavam presentes na escala de atos negativos do questionário. A figura 7 apresenta a frequência de respostas e percentuais para esse grupo de atitudes.

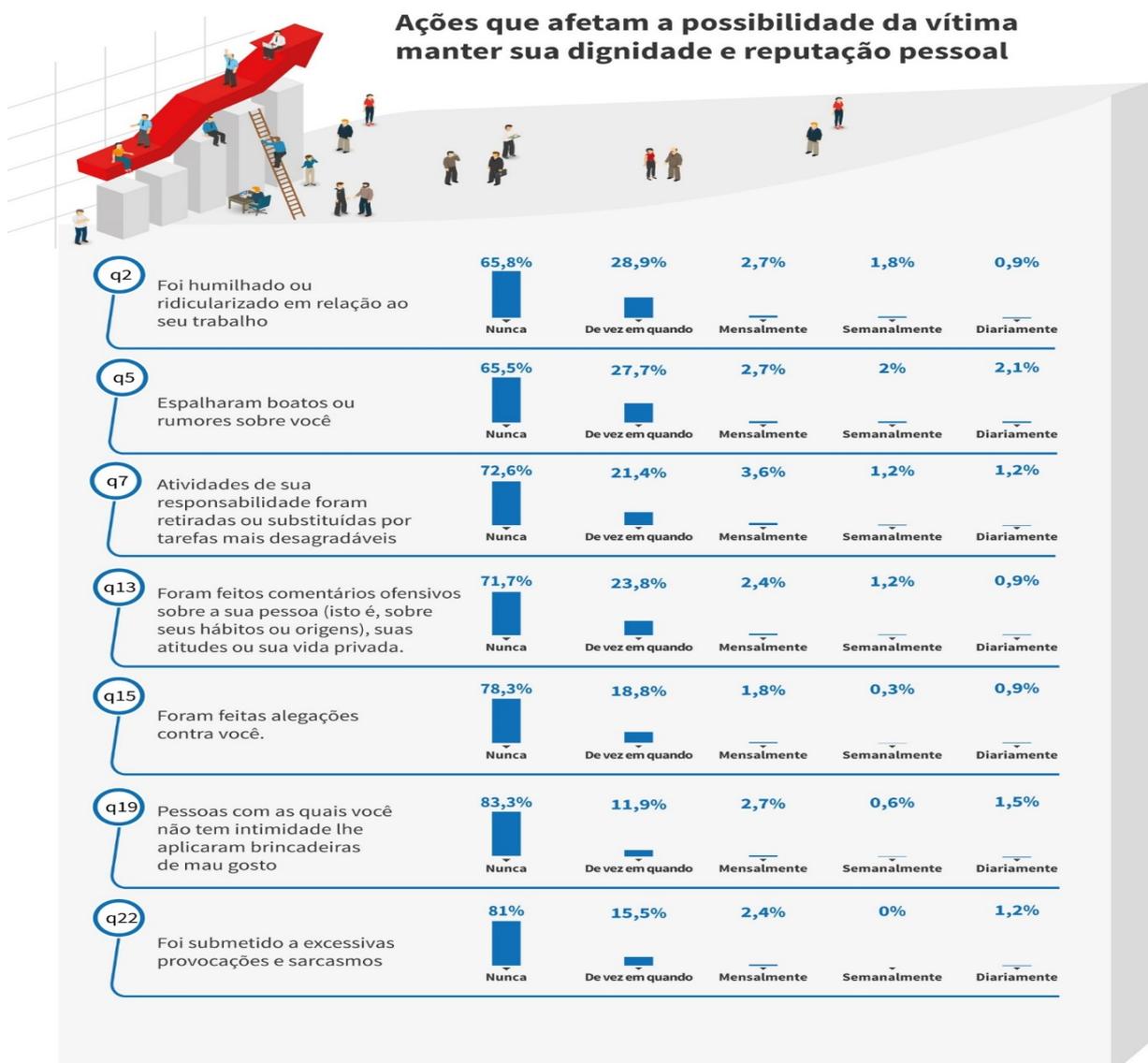
Figura 7 - Categoria afetação quanto a possibilidades de a vítima manter sua dignidade e reputação pessoal



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Os dados na figura 7 mostram que 2,2% dos pesquisados viveram alguma destas 7 atitudes em uma frequência semanal ou diária. Na figura 8 consta cada atitude e o percentual e a frequência de respostas. Dentre as situações hostis apresentadas aos pesquisados estão: “Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram brincadeiras de mau gosto”; “Suas crenças políticas ou religiosas são ridicularizadas”; “Você foi submetido a provocações e sarcasmos”, dentre outros. Houve quantidade menor de entrevistados que manifestaram terem tido sua dignidade e reputação pessoal violadas. Em especial, um(a) dos(as) entrevistados(as) teve seu caso de assédio moral praticamente baseado em atitudes contra sua reputação pessoal e sua dignidade. Com relação à pesquisa documental em nenhum dos três casos foi relatado alguma destas atitudes.

Figura 8 - Ações que afetam a possibilidade da vítima manter sua dignidade e reputação pessoal



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

A manifestação de assédio com maior frequência de respostas para esta categoria foi “Espalharam boatos ou rumores sobre você” com 4,1% dos pesquisados respondendo que vivem essa atitude semanalmente ou diariamente. V-7 afirmou que tal ato foi impetrado contra a sua pessoa. no caso dela não foi possível deixar de identificar seu gênero, pelos detalhes dos seus relatos.

O fato de eu ser mãe solteira também atrapalha bastante, não a mim, porque eu me assumo com uma mulher responsável, independente que trabalha, que estuda. Mas na visão de muitos isso não é o padrão deles, de ser noiva, casar, passar num concurso, depois ter filhos. Eu não segui isso, eu quebrei o protocolo, e para muitas pessoas isso é um incômodo. Eles veem como se fosse uma coisa inaceitável. Por exemplo, eu preciso muito sair para amamentar, eu ainda amamento, e aí eu sou responsável pela casa, então se eu preciso sair, eles entendem como se eu estivesse saindo pra namorar, pra fazer uma outra coisa (V-7)

A entrevistada V-7 demonstra por sua fala ser vítima de preconceitos, e que a origem da discriminação é utilizada para espalhar boatos e fofocas acerca de sua pessoa. V-9 também foi vítima desta hostilização, uma colega de trabalho fez rumores à chefia de que ela queria ser independente, autônoma e que estaria escondendo trabalhos. O resultado foi, conforme já citado anteriormente, represálias da chefia a sua pessoa. Ela afirmou também que durante períodos em que estava de atestado médico as agressoras faziam suposições de que ela estava mentindo ao dizer estar enferma

Depois foram me dizer que durante minhas férias, uma colega que tinha ido trabalhar lá, começou a falar pra chefe que estava querendo ser autônoma e fazer as coisas sozinha, inclusive, escondendo.[...] no retorno das minhas férias, algumas pessoas que gostavam de mim me disseram que elas falavam que eu estava mentindo, que eu não estava doente coisa nenhuma (V-9)

As falas das vítimas mostram que práticas que atentaram contra sua dignidade feriram sua reputação pessoal foram utilizadas. Essas manobras foram encontradas em diversos estudos sobre assédio moral (HIRIGOYEN, 2016; LEYMAN 1990, 1996) Esses atos de agressão indiretos podem causar muita dor e sofrimento à vítima, já que sua capacidade laboral é questionada e pode, também, limitar a possibilidade de ela manter relacionamentos gerando afastamento das pessoas devido às alegações levantadas.

O segundo item com maior frequência para esta categoria é “Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho”. Essa atitude foi relatada por 2,7% dos pesquisados, considerando a percepção semanal ou diária do assédio. Dos entrevistados V-2

relatou ter sido intimidado através desta atitude. Segundo o pesquisado, a chefia que havia sido recentemente substituída estava sendo criticada por alguns docentes, de falta de acompanhamento a um determinado programa institucional. V-2, que trabalhava neste programa disse que

Depois de muito tempo ela foi a uma reunião do (nome do programa), e ela foi duramente criticada, e acho que ela não gostou e então, me acusou de não passar o que estava no programa para ela [...] nessa reunião ela falou na frente de todo mundo isso, que a culpa era minha, que eu não estava dizendo pra ela o que estava acontecendo(V-2)

Outra atitude presente no questionário de atos negativos comum no contexto de assédio é “Foram feitos comentários ofensivos sobre a sua pessoa (isto é, sobre seus hábitos ou origens), suas atitudes ou sua vida privada”, este item foi confirmado por 2,4% dos pesquisados. V-7, em sua fala, demonstra ter sofrido diversas hostilizações por conta de sua origem

[...]eu não sou daqui, sou de um povoado, tipo uma roça mesmo. Então sofro muito por ser da roça, como se achassem que aqui não é o meu lugar, que aqui fosse um lugar errado pra mim. Então ser da roça é um problema, mas eu gosto de assumir que sou de lá, que lá é minha terra. E assumo que aqui também é meu lugar. E isso já faz quatro anos, mas nunca acabou, e acho que nunca vai acabar, já passou bastante tempo e isso não muda. A concepção deles não muda, parece que pra eles eu sempre vou ser roceira, sempre vou ser da roça. Por mais que eu me arrume, por mais que eu escove o cabelo, que eu fique bonita. Eles acham qualquer brecha pra diminuir (V-7)

Segundo o relato desta participante, o fato de vir de uma região humilde incomoda seus colegas que veem nisso uma brecha para desferir comentários a sua pessoa. Ela diz que os comentários são feitos de maneira indireta e com sutilezas. Quando passa próximo dos agressores eles brincam entre si dizendo “não, eu sou urbana!” e começam a rir entre si. V-7 se mostra indignada ao dizer “Será que gente da roça não pode melhorar de vida? Seguir uma carreira, crescer? Parece que não pode. Parece que isso é um erro. É como eu me sinto aqui. Para eles eu tinha que estar limpando o chão”.

Nas falas de V-7 e V-3 os comentários ofensivos também podem estar relacionados ao tipo físico da vítima. V-3 afirma quanto aos comentários de sua chefia “já foi entrando na parte pessoal também, as piadinhas de cunho pessoal. Mesmo sem eu dar liberdade com essa pessoa. Tipo “ah você já tomou tal coisa? Toma que emagrece”. E isso na frente de outras pessoas, todo mundo vê, é algo bem descarado mesmo.” V-7 afirma que além de sua origem ser alvo de ofensas, seu tipo físico também é fruto de preconceito

Até por causa do meu corpo, eu sou muito masculina, meu corpo é forte, minha mão é grande. E eu vejo que eles me veem como uma pessoa muito masculina.

Minha chefe já falou se referindo a outra pessoa “não, é mulher mesmo, mulher”, e isso olhando pra minhas mãos. Eu vejo que a intensão é me desequilibrar, me desestruturar. [...] Nas reuniões eles olham muito pros meus pés. Eu sou morena, sabe. Todos olham pra meus pés. Então eu capricho, faço a unha. Faço tudo pra estar com o pé bonito, porque sei que eles vão olhar. E eu faço questão de mostrar. Eles precisam olhar pro meu pé e ver que está tudo bem, que a cor do meu pé é a cor da minha pele, e isso incomoda demais as pessoas.

Quando V-7 foi questionada se conhece outras pessoas na mesma situação ela afirma “Conheço. Principalmente as pessoas negras, elas sofrem uma resistência, por mais que sejam competentes. E elas passam por isso, mas não contam pra ninguém”. É possível notar a partir das falas das vítimas que essa operacionalização do assédio se manifesta de modo muito sutil. Provavelmente, porque os agressores não querem ser reconhecidos como preconceituosos ou racistas. Sobre isso V-7 relata que “Isso parte não só de uma pessoa, algumas são por olhares, outras por comentários. Geralmente as pessoas de fora são os olhares, porque todo mundo olha mesmo. As pessoas que eu trabalho são os olhares e os comentários, aquelas sutilezas.”

No caso de V-1 a ofensa teve relação com sua religião, o item da escala que se relaciona com o assédio moral vivido por ela é “Suas crenças políticas ou religiosas são ridicularizadas”, este item teve 1,2% de respostas dos pesquisados. Em sua fala ela diz: “eu sou adventista, né. E não sei se por questões filosóficas dele, ele é cientista social, e aí ele tinha uns discursos meio estranhos. Acabou por dizer que estava lendo um livro proibido de Adolf Hitler, e disse que concordava com certas coisas”. Em outro momento o agressor dizia como uma brincadeira “ah, você não acredita nesses contos de Adão e Eva, né?”

Fazer alegações contra o trabalhador também é apresentado como uma atitude intimidadora. Um percentual de 2,1% dos pesquisados confirmaram que vivem essa situação diariamente ou semanalmente. V-2 relatou que foram feitas alegações sobre ele em uma reunião com a alta gestão da Universidade. Ele e seus colegas foram requisitados, pela chefia de quem partia o assédio, a apresentarem os programas com que trabalhavam em uma reunião com a alta gestão. Ele narra sobre esta reunião

E eu apresentei os meus, e no final, da minha da apresentação a (nome da agressora) pediu a palavra, e na frente da vice reitora e de todos os representantes das pro reitorias e da gente, disse que estava sendo perseguida na (nome do departamento em que trabalhavam), que estavam falando mal dela, que isso não poderia continuar, que era inadmissível. E assim se eu já estava decidido que eu iria sair, aquilo foi a pá de cal, foi deprimente. Ela não falou nosso nome, mas disse olhando pra gente (V-2)

Einarsen (1999) postula que humilhações públicas são atos que ocorrem quando o processo de assédio já está avançado geralmente, muitas vezes no final do processo. No caso

de V-2 isso se confirma, a partir desta humilhação através de alegações públicas ele decidiu mudar de departamento. Quando decidiu, foi chamado pela agressora em sua sala onde ela afirmou que estava o direcionando para outro departamento.

Além de alegações contra o trabalhador outra atitude comum em um processo de assédio é submeter excessivamente alguém a provocações e sarcasmos. Esse item da escala de atos negativos foi assinalado por 2,1% dos respondentes do questionário. V-3 reclamou que isso era frequente em seu ambiente de trabalho. Segundo ela comentários ruins eram ditos em forma de brincadeira, com tom de voz suave, mas que, para ela traziam carga negativa para si. Ela exemplificou essa provocação dizendo que a agressora tinha falas como “nossa, você até que é competente, só é chata”. E isso na frente de outras pessoas, todo mundo vê, é algo bem descarado mesmo”.

Segundo Baumeister, Stillwell e Wotman, (1990) as situações onde uma pessoa ofende, provoca ou irrita outra, muitas vezes implica em discrepâncias substanciais entre as percepções subjetivas. E conseqüentemente as vítimas podem perceber o trabalho como algo negativo, e isso mais como consequência de sua raiva, decepção e ansiedade do que das reais características objetivas do ambiente de trabalho. Nesta categoria de atos negativos no trabalho, são utilizados, em sua maioria, tons sutis e brincadeiras para mascarar o assédio. Isso, muitas vezes, impede uma reação da vítima, já que as vezes são feitas às escondidas, como as fofocas, ou poderiam ser considerados por terceiros paranoia já que é “apenas uma brincadeira”. A vítima pode sentir-se, então, forçada a suportar essa situação, e no final o resultado será um trabalhador insatisfeito, pouco produtivo e um clima de trabalho prejudicial para a organização.

5.3.3 Limitação da comunicação e autoexpressão

A categoria Limitação da comunicação e autoexpressão é manifesta através de 4 atitudes de assédio moral. Elas visam impedir com que o indivíduo expresse suas opiniões, pontos de vista ou que visem ignorá-lo. Além disso o agressor pode criar mecanismos para impedir que a vítima tenha acesso a outras pessoas. A figura 9 apresenta a soma da frequência em que ocorrem os atos desta categoria e a percentagem da ocorrência destas situações.

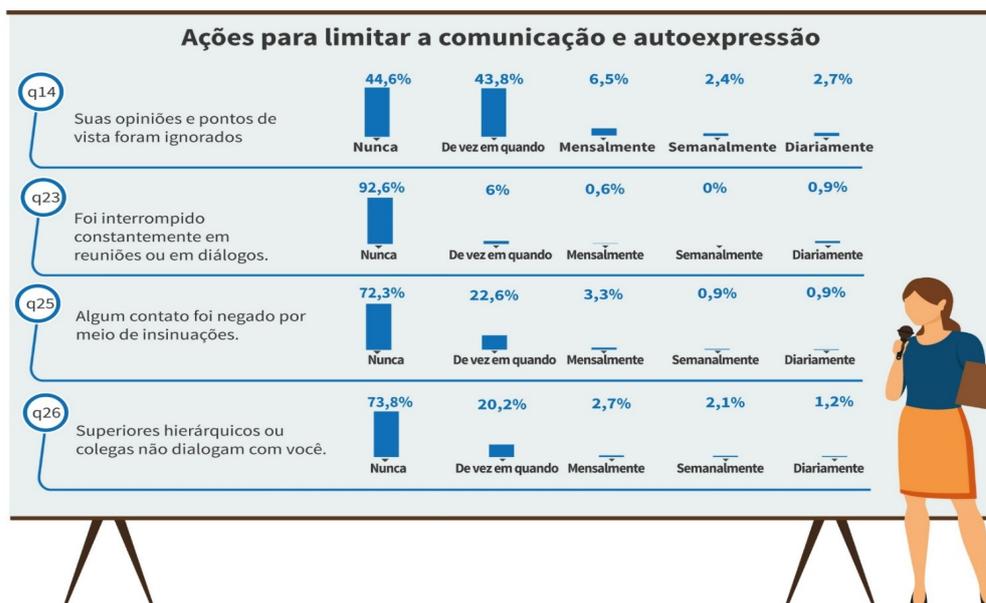
Figura 9 - Categoria limitação da comunicação e autoexpressão



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Da figura 9 depreende-se que 2,7% dos pesquisados vivem ao menos uma atitude de assédio desta categoria, sendo considerada a periodicidade semanal ou diária. As questões que envolvem esse grupo de manobras de assédio são: “suas opiniões e pontos de vista foram ignorados”; “Foi interrompido constantemente em reuniões ou diálogos”; “Algum contato foi negado por meio de insinuações” e “superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com você”. Essa forma de assediar moralmente um trabalhador foi citada por diversos pesquisadores (LEYMANN, 1996; FREITAS, 2001; SALIN, 2005; RAYNER, 1997). Freitas (2001) acredita que se recusar a conversar com vítima e isola-la impede que ela possa reagir à intimidação. A figura 10 mostra cada item dessa categoria e suas respectivas porcentagens.

Figura 10 - Ações para limitar a comunicação e autoexpressão



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Ignorar as opiniões e o ponto de vista de outra pessoa foi o item com maior percentual de respostas (5,1%). Como o assédio moral é um fenômeno subjetivo, é possível que alguém tenha uma falsa percepção de estar sendo ignorada. Quando essa atitude acontece de maneira persistente e quando dura muito tempo, ela começa a entender que aquela atitude é pessoal. Assim, essa tática pode ser empregada para fazer com que a pessoa se sinta anulada e insignificante para a execução do trabalho. Algumas manifestações das vítimas permitiram identificar esse ato negativo. V-6 vivenciou situações em que teve

[...]toda reunião de colegiado, tinha um ponto de pauta, ele(a) não sabia o que colocar, eu colocava tudo certinho, organizava o que os professores pediam. Via que ele não lia os e-mails, então eu tinha que imprimir os e-mails pra ele ver. Ele pegava os papéis e jogava fora na minha frente, como se dizendo: não preciso ver isso aqui. Quando chegava na reunião ele dizia “ela não me passou nada”, e dizia na frente dos outros professores [...] Dependendo do colegiado a gente pode falar, mas lá eles não me deixavam falar. Se os professores tinham dúvida ele não sabia responder e também não me deixava responder (V-6)

A fala de V-6 denota não só a manobra de ignorar as opiniões e pontos de vista do trabalhador, mas também pode se enquadrar em “interromper constantemente a fala de alguém em reuniões ou diálogos” (1,8%). Além disso expressa uma das consequências do assédio moral, no caso, nota-se que a própria execução do trabalho fica comprometido devido à falta de diálogo entre os envolvidos.

O item “superiores hierárquicos e colegas não dialogam com você” foi respondido por 3,3% dos pesquisados, ou seja, semanalmente ou até mesmo diariamente esses indivíduos vivem como se não existissem no ambiente de trabalho. V-1 afirma que quando o clima no setor já estava desgastado por causa do assédio o agressor já não falava mais com ela, a situação parecia ser tão intensa que mesmo pessoas de fora percebiam

O ambiente ficou pesado, eu pensava, “vou sair daqui” porque ele já não falava comigo. Depois eu até tentei estabelecer um certo diálogo, mas ele sempre muito indiferente, grosso. Ele não falava mais as coisas que eu precisava, e por isso dava uma certa dificuldade no serviço [...] nós quatro que ficávamos ali, ficava um ambiente ruim, estranho. Algumas pessoas fora me perguntavam “o (nome do agressor) não fala contigo?” (V-1)

Nunes e Tolfo (2015) já haviam citado essas atitudes como meios de assediar moralmente alguém. Segundo eles são manobras de isolamento e recusa de comunicação quando a comunicação acontece só por escrito, quando se deixa alguém fora de uma conversa, quando se evita o contato visual, quando não se convida um participante da equipe para a reunião ou quando o interrompem constantemente. V-07 também é ignorada no ambiente de trabalho. Vivendo assédio moral por cerca de 4 anos ela relata

Principalmente lá no meu setor eles fazem isso. Me excluem da conversa, dos assuntos do trabalho, e aí eu fico muito calada. Quando eu falo, eu falo com coerência com sentido, mas eu não sou de ficar dando palpite. Se me perguntam eu falo, se não, eu fico calada. Mas as tentativas que eu tive de dizer o que eu estava pensando eu fui barrada rapidamente, como se dissessem “fique calada, fique no seu canto”. Então hoje eu não falo, eu fico calada, só se me perguntarem.

O item “algum contato foi negado por meio de insinuações” foi o item com menor frequência, com 3 pesquisados afirmando viver isso diariamente (0,9%). Essa maneira de hostilizar alguém pode ser utilizada para impedir que a vítima tenha reconhecimento de outras pessoas na organização pelo trabalho que executa. Quando uma chefia tem medo de perder seu cargo para o subordinado ele pode tentar impedir seu contato com as pessoas da alta gestão. Mas essas atitudes violam as necessidades sociais mais fundamentais que um indivíduo pode ter, mina sua autoestima e diminui suas capacidades de evoluir profissionalmente.

5.3.4 Limitação do contato social

A limitação do contato social envolve ações semelhantes às da categoria anterior, mas com atos mais explícitos em que não só a comunicação da vítima é afetada, mas também o contato direto com outras pessoas, o agressor parece não se preocupar com que outros percebam. Essa categoria envolve 4 atos negativos. A figura 11 apresenta a porcentagem da ocorrência destas situações.

Figura 11 - Categoria limitação do contato social



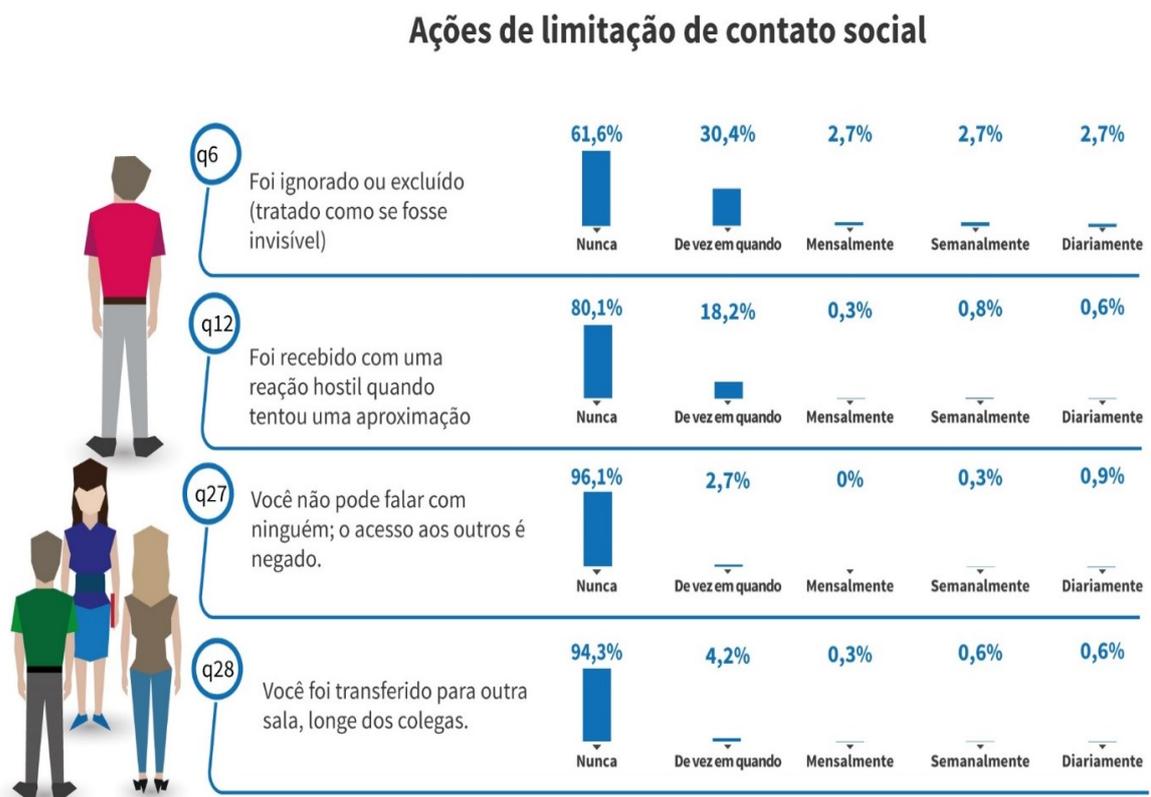
Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Esta categoria de atos negativos teve 2,3% de respostas como sendo vividas semanalmente ou diariamente a pelo menos uma das situações. Os atos negativos que estão presentes nessa categoria são: “Foi ignorado ou excluído (tratado como se fosse invisível)”;

“Foi recebido com uma reação hostil quando tentou uma aproximação”;

“Você não pode falar com ninguém o acesso a outros é negado” e “Você foi transferido para outra sala, longe dos colegas”. Estas atitudes geralmente estão presentes no processo final de assédio. Quando afetar o trabalho da vítima atacar sua reputação pessoal e limitar sua comunicação já não é suficiente essas atitudes são usadas para forçar a vítima a sair da organização ou mudar de departamento. Ela se vê sozinha e sem forças para continuar ali, passa a entender que a sua realização profissional não compensa tamanho sofrimento.

Figura 12 - Ações de limitação do contato social



Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2018)

Deste grupo de situações negativas o ato de ignorar ou excluir alguém, trata-lo como invisível é o item mais frequente, ou seja, 5,4% dos respondentes afirmaram viver essa situação diária ou semanalmente. A figura 12 mostra esses números. Houve um caso de uma

vítima que mostra como isso pode acontecer. V-9 após viver dois meses de assédio partindo principalmente da chefia, mas também de uma colega, tentou resolver a situação

Tomei uma decisão de ir na sala dela e perguntar o estava acontecendo, se eu estava fazendo algo errado, disse que sou boa pra ouvir. Disse que se ela não achava que estava sendo boa mais para o setor que eu gostaria de sair de lá. Ela disse, tudo bem, pode sair. Quando eu sentei na mesa de novo, pra finalizar o que estava fazendo, ela foi lá e disse pra todos que teriam uma reunião com a equipe, se dirigindo a cada um individualmente, mas não a mim. [...] Nesse dia eu me senti humilhada ao extremo, aguentei ser ignorada uns dois meses (V-9)

A exclusão, segundo o proposto por Einarsen (1999), está na terceira das quatro fases descritas por ele e ocorre de forma mais aberta. O sentimento de exclusão pode gerar um trauma grave na vítima. Apesar de V-9 já estar vivendo a recusa de comunicação por parte da chefia e a retirada de suas atribuições, foi nesse dia teve sua primeira crise de síndrome do pânico. Apesar de ela ter vivido outras situações de assédio na Universidade essa pareceu ser a pior, já que foi o caso em que foram geradas consequências mais graves para ele(a). Essas consequências serão descritas mais à frente.

Ser recebido com uma reação hostil quando tentou uma aproximação foi confirmado por 1,4% dos pesquisados. Essa situação também pode ser percebida no relato anterior, em que V-9 tentou aproximar-se para resolver o possível problema existente, mas sua chefia agiu de maneira agressiva enquanto poderia ter se disposto a resolver, de maneira apropriada, o problema entre elas.

Os últimos itens dessa categoria são “Você não pode falar com ninguém; o acesso a outros é negado” (1,2%) e “Você foi transferido para outra sala, longe dos colegas” (1,2%). Ambas situações de assédio foram experienciadas por V-5. Este caso é intrigante, pois essas ações negativas partiram não diretamente do agressor, mas da própria gestão. Após ter vivido o assédio moral em um projeto que participou a vítima se afastou desta função como uma maneira de se livrar dessa situação. Anos depois quando a vítima estava em um cargo de direção foi informado de que outra pessoa ocuparia seu lugar, essa pessoa era a agressora que anos antes teria o assediado. Ele se mostrou indignado e contou para integrantes da gestão o assédio que viveu e informou que essa pessoa poderia ocupar seu cargo, mas que ele não queria estar no mesmo departamento, queria ser transferido. Ele expressou seu medo com a seguinte fala “Eu pensava “gente, ela vai voltar a trabalhar comigo. Será que ela vai continuar fazendo as mesmas coisas que ela fazia?”, porque se fosse o dano seria muito grande.” Ele, então pediu remoção, contudo, sem sucesso.

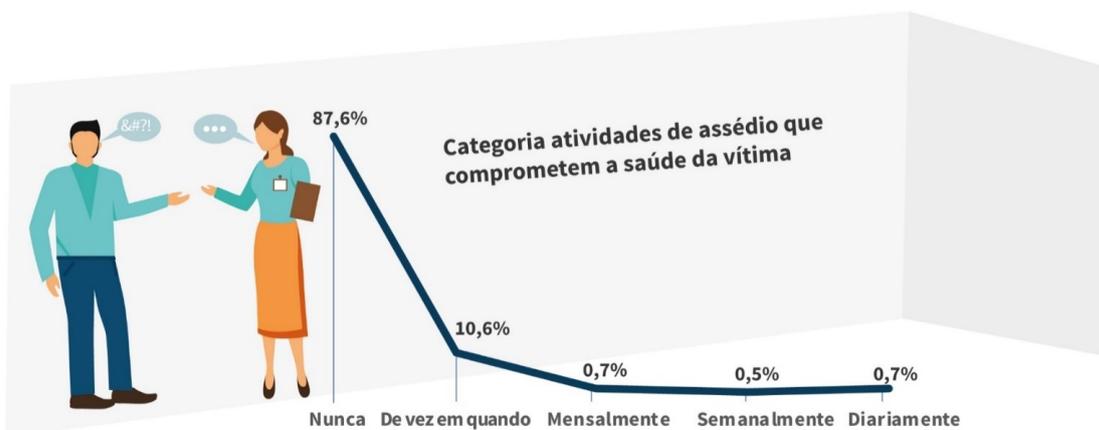
Quando eu pedi remoção, meu processo ficou parado quase ano. Eu fiquei um ano no corredor, não tinha sala, não tinha local pra ficar. Formalmente eu ainda estava lá. Eu ficava as vezes em algum setor ou no corredor. Tem uma sala aqui nesse bloco que, depois de um tempo, um colega me acolheu lá (V-5)

Nesse processo é possível notar que a vítima foi levada a não ter contato social com demais colegas por um tempo. Apesar de não ter havido uma negação explícita, quando a instituição negligenciou o caso de V-9 acabou o assediando também. Também é importante ressaltar que o estilo de gestão “frouxo”, sem voz ativa contribui demasiadamente para a perpetuação do assédio. Nas palavras de Hirigoyen “Esse estilo de gestão tolera o assédio vertical de pequenos líderes destrutivos ou narcisistas que se aproveitam de uma atmosfera geral doentia para desqualificar um rival ou obter poder. Promove assédio horizontal por delegação” (HIRIGOYEN, 2016, p. 577, tradução nossa).

5.3.5 Atividades de assédio que comprometem a saúde da vítima.

As atividades de assédio que comprometem a saúde da vítima envolvem ações que afetam a integridade e privacidade física da vítima ou que de tão agressivas e intimidativas faz com que ela tenha alguma alteração fisiológica que prejudique sua saúde, por exemplo aumento de pressão arterial, crises de ansiedade, entre outros. Muitas classificações de assédio relatadas na literatura, excluem a violência física. Talvez isso ocorra porque poucas vítimas relatam ter sofrido violências físicas ou ameaças (EINARSEN ET AL., 2011). Essa pesquisa comprova esse fato, já que a frequência itens assinalados deste grupo foi a menor.

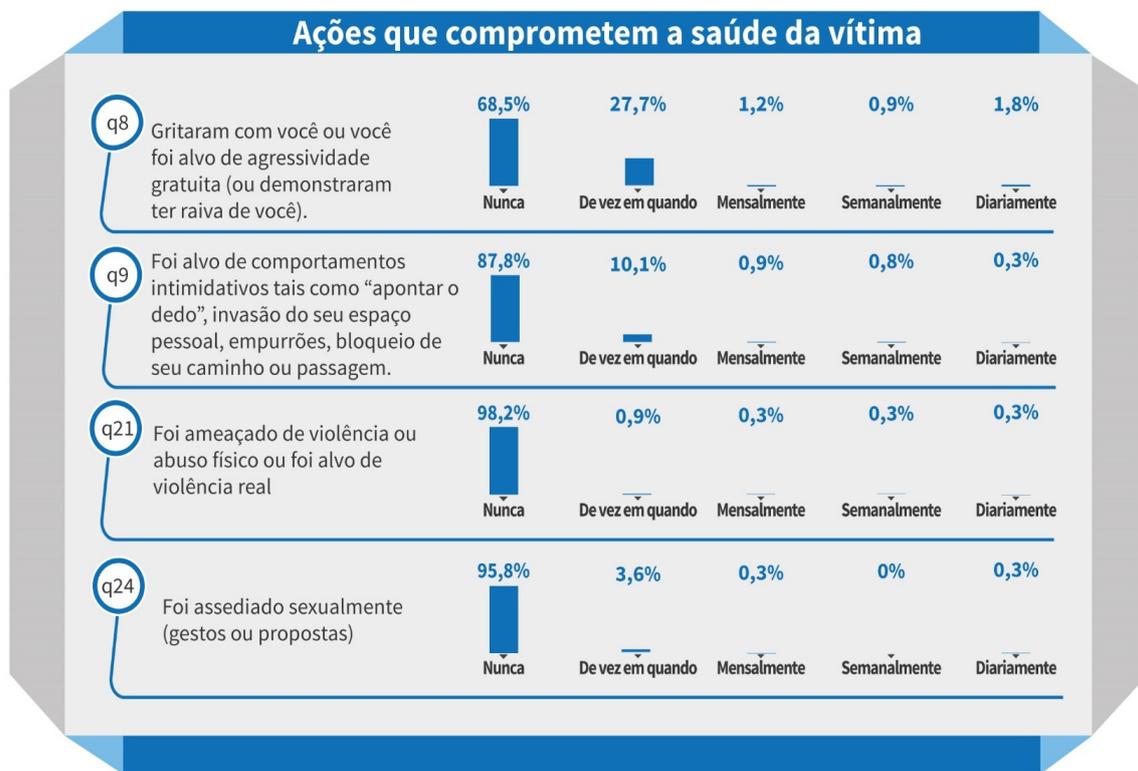
Figura 13 - Categoria de assédio que comprometem a saúde da vítima



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

A categoria de atividades que comprometem a saúde da vítima mostra que, 1,2% dos participantes podem ser classificados como vítima de assédio moral, pois assinalaram, pelo menos, uma das 4 situações como vivenciadas diariamente ou semanalmente. Os atos negativos que compõem essa pesquisa são: “Foi ameaçado de violência física ou abuso físico ou foi alvo de violência real”; “Gritaram com você ou você foi alvo de agressividade gratuita”; “Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como apontar o dedo, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloqueio de seu caminho ou passagem” e “Foi assediado sexualmente (gestos ou propostas)”.

Figura 14 - Ações que comprometem a saúde da vítima



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Os métodos de assédio são muito variados e mudam dependendo da cultura do país ou da organização. As ameaças físicas ou abusos são raramente encontrados porque a preferência parece se utilizar meios mais “sofisticados”, como isolar a vítima. E como as táticas mais abertas são evitadas inicialmente, a vítima opta por uma posição passiva por não entender se aquilo é apenas uma brincadeira ou se a pessoa está apenas tendo um mal dia. Depois, o assédio é agravado com práticas mais agressivas e no final a violência física pode ser um instrumento para excluir de vez a pessoa da organização (LEYMANN, 1996).

Dentro da categoria de atividades de assédio que comprometem a saúde da vítima, a tática mais empregada é gritar com ou alguém ou agredi-lo gratuitamente (2,7%). Um processo administrativo disciplinar mostra que o agressor agia através de gritos e alterações na voz para intimidar um servidor. Um ponto interessante sobre esse caso é que este foi o único caso de assédio moral vertical ascendente encontrado na etapa qualitativa, ou seja, partindo de subordinado para a chefia. Os demais foram situações de assédio horizontais ou verticais descendentes. V-10 relata que

A coordenação orientou o servidor que reforçasse a caixa a fim de evitar perdas e danos ao acervo transportado. Em resposta, o servidor (nome do agressor) disse que não havia necessidade de tal trabalho, demonstrando alteração na voz e desinteresse pelas orientações recebidas [...] ele alterou o tom da voz, replicando que “não, faz você o trabalho”[...] o servidor alterado em sua razão disse que, “você não tem vergonha na sua cara não?”. [...] Em seguida, na área de atendimento ao público, o Senhor (nome do agressor), dirigiu-se à Coordenadora e à Servidora com essas palavras “Vocês são duas sem vergonhas, e vocês vão pagar perante Deus e na justiça”. O Senhor (nome do agressor) não aceita as instruções que lhe são repassadas pela Coordenação de Biblioteca, no desempenho das suas tarefas e reage com alteração de voz e abandono do local de trabalho (V-10)

O assédio moral vivido por V-10, assim com as outras vítimas, envolvia diversas manobras e o ato de gritar com a vítima sempre era citado no processo. Até as testemunhas envolvidas, por mais que não soubessem de todo o assédio que V-10 viveu, percebiam que o agressor sempre a tratava com alterações de voz. V-06 também era tratada com gritarias e tons agressivos, no caso dela o assédio moral partia da chefia.

Chegou um chefe novo. Me falaram que ele era autoritário, que ele maltratava as pessoas, mas eu pensei “não isso não é nada”. E quando eu comecei a conviver com ele, ele só falava gritando comigo, e não é porque era o jeito dele. Com os colegas dele ele falava naquela mansidão, mas comigo era só gritando. [...] Pra ele era normal falar gritando comigo, porque ele só falava gritando comigo, ainda mais quando tinha alguém lá, aí que ele falava mais alto. Toda vez q ele ia lá. Isso durou até eu sair de lá, uns 5 meses. Eu saí de lá por causa dele. [...] Ele é assim com todos os que já trabalhavam com ele, todos os subordinados. E até com pessoas que trabalham em outros lugares (V-6)

Ser alvo de comportamentos intimidativos tais como apontar o dedo, invadir o espaço pessoal, empurrar ou bloquear o caminho de alguém foi um item respondido por 1,1% dos pesquisados como uma vivência semanal ou diária de tais ações. Não foram encontradas, na etapa qualitativa relatos destas ações. Segundo Nunes e Tolfo (2015) esse tipo de atitude ocorre também quando o assédio pode ser percebido por todos. As ameaças de violência ou abuso físico ou violência real (0,6%) e o assédio sexual (gestos e propostas) com (0,3%) foram os itens menos frequentes entre os pesquisados.

Dentre as vítimas entrevistadas ou da pesquisa documental, foram encontrados 3 casos que relatam estas ações. Ameaça de violência foi relatado por V-10, segundo ele(a) isso foi o que lhe causou mais medo.

O servidor (nome do agressor), disse que gostaria de falar comigo, neste momento solicitei que o mesmo entrasse na sala da coordenação para que pudéssemos conversar, então o servidor falou que queria saber se partiu de mim a iniciativa da notificação que ele deveria até a UFT no campus da cidade de Palmas-TO, para ser avaliado por uma junta médica. Em seguida, disse-me que é “uma pessoa temente a Deus, e se tiver partido de minha pessoa essa iniciativa, e se ele(a) for prejudicado, eu não sairia viva desta cidade (V-10)

O fato de V-10 ter sido assediada por um subordinado é um caso inabitual no fenômeno do assédio moral, já que geralmente um subordinado é uma parte mais fraca em termos de poder. Leymann (1996) explica esses casos atípicos. Segundo ele o assédio pode até começar numa estrutura de poder igual, mas depois de algum tempo, a estrutura desigual aparecerá, as vítimas serão empurradas para uma posição inferior de forma que não terão recursos para se defender. No caso de V-10 a vítima relatou ter medo das ameaças por morar sozinha e já ter visto o agressor a observando por diversas vezes nos corredores da instituição. Então, uma estrutura social em que ela possa ter sido vista com presa fácil, pode ter levado o agressor a uma posição de poder maior.

O assédio sexual também foi constatado em algumas falas de entrevistadas. Das duas situações de assédio moral que V-3 viveu, a primeira ela considera que teve cunho sexual

As duas situações de assédio eram diferentes, porque antes tinha um “que” de assédio sexual também. Ele sempre vinha com piadinhas. Uma vez, eu não sabia que ele estava atrás de mim, e fui abaixar pra pegar algo, e ele dizia “ô visão”. Então já começava a me preocupar muito com minhas roupas, não usava nada que marcasse meu corpo (V-3)

V-06 também enfrentou assédio sexual, contudo, seu assediador agia como se fosse apenas uma brincadeira para que não fosse notado por seus colegas. Segundo ela:

Tinha um professor que sempre queria me abraçar e eu não gostava, falava eu não quero. Na reunião na frente de todos. E era só comigo que ele fazia isso. Eu saía de perto e ele ia atrás pra ficar me abraçando e me apertando [...] os outros professores que viam riam da situação, não levavam a sério. Esse professor, tinha coisas que ele falava pra mim que dava a entender que ele queria algo mais (V-6)

Assediar sexualmente alguém é violar sua privacidade mais íntima, seu corpo. E, agir agressivamente com o trabalhador, seja através de gritos ou gestos intimidativos parece ser

tão prejudicial quanto. Foram em episódios que envolveram gritos e posturas agressivas que algumas vítimas tiveram crises de ansiedade, pânico ou início de um processo depressivo. Apesar dos dados mostrarem baixa frequência para esse grupo de situações, isso não deve ser negligenciado pois todos precisam se sentir seguros no seu ambiente de trabalho, já que segurança é a necessidade mais básica de um ser humano.

5.4 DETALHANDO O ASSÉDIO MORAL

Nesse capítulo serão feitas algumas considerações sobre o assédio moral na UFT. Primeiramente faremos algumas pontuações sobre as diferenças entre as medidas objetivas e subjetivas do assédio. Para isso traremos algumas falas dos pesquisados para mostrar a preponderância da subjetividade do assédio moral na UFT. Depois, faremos um levantamento das características dos assediados, a partir da medida subjetiva, no sentido de verificar se existem discrepâncias na ocorrência do assédio. Nesse item também faremos algumas considerações sobre os agressores, no caso quanto a direção de que parte o assédio e o gênero do assediador.

5.4.1 Assédio moral objetivo X Assédio moral subjetivo

É muito comum ver na literatura os termos subjetivo e objetivo como maneiras de abordar o assédio. A maneira objetiva, geralmente, envolve o uso de escalas e medidas para verificar a frequência que os atos e hostilização ocorrem no ambiente de trabalho. A importância da utilização desse método justifica no fato de evitar que conflitos únicos sejam considerados assédio. O LIPT e o NAQ são considerados medidas objetivas de assédio moral, pois são uma listagem de comportamentos hostis em que não se faz menção ao termo assédio moral para que seja respondida. A medida subjetiva envolve a apresentação de um conceito de assédio moral, e a partir disso, o indivíduo avalia se foi ou não uma vítima. Vários autores têm recomendado o uso combinado destes métodos nas pesquisas (AGERVOLD, 2007; COWIE ET AL., 2002; MACIEL; GONÇALVES, 2008). Eles recomendam também o uso combinado da abordagem qualitativa e quantitativa.

A escolha de utilização das medidas objetiva e subjetiva nesse estudo permitiu algumas análises interessantes. Considerando a avaliação objetiva do assédio, que nesse caso foi medido por uma lista de 28 comportamentos com escala likert, de nunca até diariamente, o nível de vitimização foi de 21,4% (n=72). Contudo, a medida subjetiva em que os

pesquisados puderam compreender o termo assédio moral e se avaliarem se são ou não vítimas retornou o nível de 16,9% de vitimização (n= 57). Percebe-se, então, uma diferença na quantidade de assediados influenciada pelo tipo de medida a ser utilizada.

Apesar no nível de vitimização ser maior para a medida objetiva, pudemos concluir que a subjetividade do assédio foi altamente relevante para analisar o assédio moral na UFT. Alguns relatos mostram como se perceber ou não como vítima de assédio prevalece sobre receber atos negativos semanalmente ou diariamente. Alguns exemplos são falas de pessoas que apesar e terem respondido positivamente a atos negativos e frequentes, mas que não se veem como vítimas de assédio. O que pode explicar o nível maior de assédio objetivo.

Acho que as pessoas estão exageradamente sensíveis. E acho que isso é muito mais um problema psicológico do próprio indivíduo. Meu chefe mesmo já me humilhou em meu trabalho (na frente de meus colegas, inclusive) quando, certa vez, ele me chamou de "escravinho". Mas eu deixei passar (e isso não ocorreu nos últimos 6 meses), pois sabia que esse evento era na verdade um outlier. Hoje somos grandes amigos, e acho que nossa amizade será mantida pelo resto de nossas vidas graças a concessões de ambos os lados. Eu aprendi muito com o meu chefe aqui na UFT e, para mim, as coisas boas que ele já fez superam muito essa situação desagradável pela qual eu passei. Acho importante dizer que, como ninguém é perfeito, todos nós temos nossos dias ruins e às vezes tratamos mal nossos colegas sem nem perceber. Acho que as pessoas estão muito fracas. Falta resiliência. Se alguém, algum dia, realmente passar dos limites, eu posso abrir um processo administrativo ou judicial para que as responsabilidades sejam apuradas, mas jamais levarei isso para minha vida. Não ficarei sofrendo com isso, remoendo a situação. Ao contrário, resolverei a situação com os devidos instrumentos legais e continuarei a caminhada (TA-151)

Alguns entrevistados relataram casos de colegas que passaram por hostilizações semelhantes, mas que ultrapassavam as barreiras do poder no sentido de enfrentamento e lidavam com hostilização facilmente. Isso evidencia que a maneira de lidar com situações hostis podem fazer com que o indivíduo subjetivamente não se veja como uma vítima.

A (nome da colega) tem uma personalidade muito forte, então ela batia de frente e falava "Não concordo". eu sempre fui muito moca, e isso inclusive me ensinou a me posicionar mais frente a certas questões, sempre fiquei mais omissa, não me impunha diante de certas coisas, e por isso acho que ele se aproveitou. Eu via ele falando com a (nome da colega) algumas vezes, mas ele vinha com brincadeiras sarcásticas e ela pá dava na mesma moeda [...] Sim, os colegas percebiam. Todos foram muito bons comigo. Eles falavam, é só você não ligar. A (nome da colega) morava junto comigo e falava "V-1 não dá muita importância, tenta agir como eu, tenta se impor". Eu falava "eu não posso falar porque senão eu vou chorar", então eu não queria passar essa vergonha. (V-1)

Um colega meu disse que uma outra coordenadora gritava com ele, xingava ele, mas no caso dele e revidava também. E nisso eles se resolviam e no final estava tudo bem (V-6)

Segundo Einarsen, Hoel e Notelaers (2009) a combinação da medida de autorrotulação (subjetiva) com as respostas dos 28 itens do questionário permite uma validação ou confirmação das reivindicações subjetivas. Neste sentido, fizemos uma análise de variância usando ANOVA de sentido único, o que permitiu notar que as vítimas autodeclaradas obtiveram scores significativamente maiores do que as não vítimas para praticamente todos os itens (pB.003). As tabelas referentes a essa análise se encontram nos apêndices.

Outro achado da pesquisa que denota a subjetividade do assédio, foi a declaração de atos de hostilização que não constavam na escala de atos negativos. Isso evidencia a subjetividade pois o indivíduo se sente hostilizado perante a atos pouco ou não relatados na literatura. V-4, por exemplo, citou que uma das situações de assédio envolvia ter que trabalhar em local considerado insalubre. Já V-8 se sentia assediada quando suas instruções não eram seguidas por colegas ou alunos.

Quando eu entrei eu ficava num laboratório que tinha uma estufa enorme que estava com defeito, fazia um barulho muito alto 24 horas, tinha dois aparelhos de ar condicionado daqueles antigos, que ficavam ligados também o tempo todo que também faziam um barulho enorme. Então eu ficava o dia todo com esse barulho no ouvido. Isso me fazia muito mal (V-4)

Sou lotada em um laboratório destinado primeiramente para aulas de graduação, porém, o coordenador usa para 99% de pesquisa (pós-graduação, graduação e projetos de extensão). Um dos maiores desconfortos gerados por pelo menos 3 anos, era a liberdade e autoridade que os alunos de pós-graduação do coordenador detinham sobre o laboratório. Sim, eles não se importavam em desautorizar qualquer ordem vinda de mim ou de outro colega, seja sobre a ordem e organização, ou mesmo sobre o preparo e estoque de soluções. Tinham chave do laboratório, então muitas vezes quando a gente chegava no laboratório na segunda as coisas estavam diferentes de como deixadas na sexta. Até mesmo em horário de almoço, os alunos se sentiam a vontade para retirar da mesa meu computador de uso pessoal [...] chegou a um ponto em que muitas vezes eu fui ignorada pelo chefe e seus alunos, então acontecia de me perguntarem se podia fazer algo, eu dizia que não, daí então falavam com o colega que prontamente liberava o que eles queriam. Um exemplo muito simples, é a retirada da balança do laboratório para levar pro campo. Qualquer pessoa que trabalha em laboratório, sabe que balanças de precisão não devem ser deslocadas, então eu negava e o colega liberava e o chefe não falava nada (V-8)

Por isso, a metodologia utilizada foi de grande importância para essa pesquisa, pois conseguiu captar características subjetivas que não poderiam ter sido detectadas sem o uso da medida de autorrelato ou sem as entrevistas e pesquisa documental. Enfim, percebemos que para configurar assédio moral somente a situação em si trará respostas concretas, cada caso deve ser avaliado individualmente, considerando a cultura e as características do ambiente de

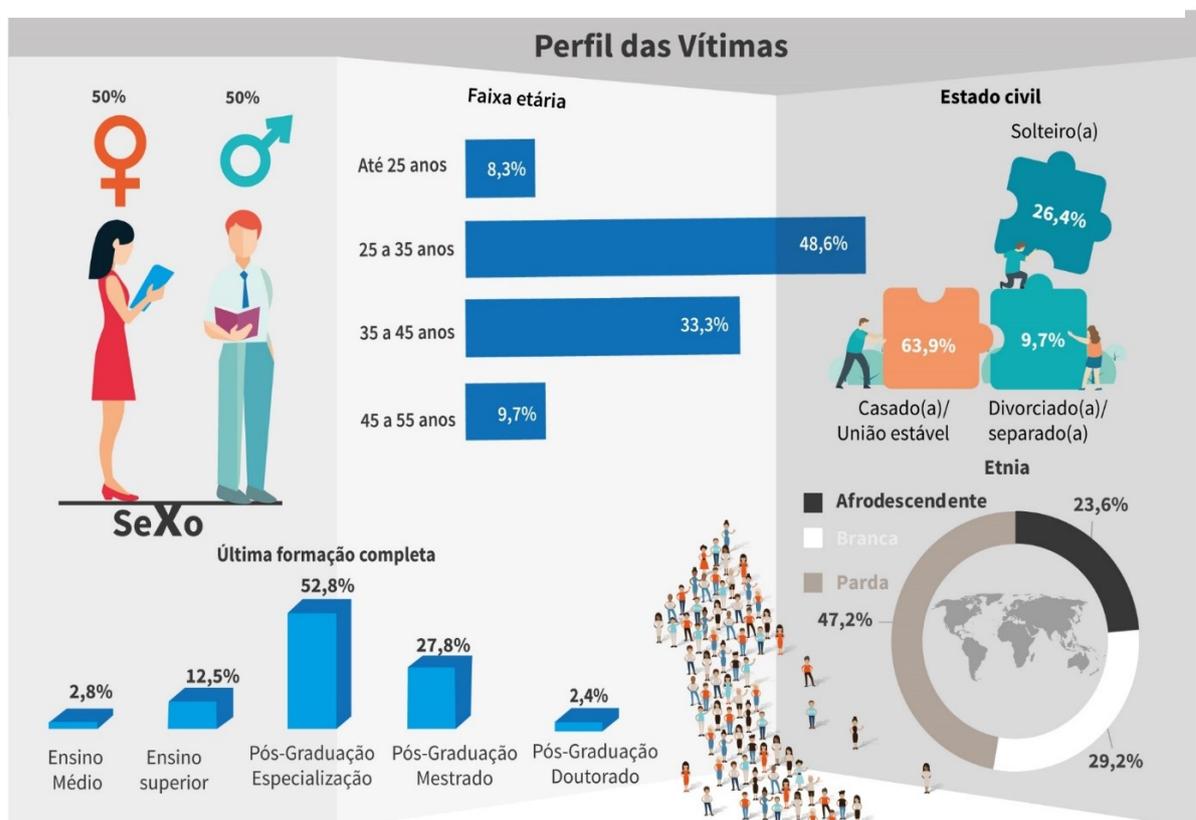
trabalho. As diversas regras que permitem pontos de referência não devem, de maneira alguma, serem consideradas únicas ou imutáveis.

5.4.2 O perfil sociodemográfico das vítimas e a identificação agressores

No início da apresentação dos resultados mostramos as características sociodemográficas da amostra da pesquisa. Nesse item buscamos apresentar essas mesmas características, mas apenas abordando as vítimas objetivas de assédio, ou sejam, aquelas que apontaram ser alvo de pelo menos um ato negativo no trabalho semanalmente ou diariamente. A figura 15 apresenta esses dados.

Foram identificados 72 pesquisados que responderam receber frequentemente a pelo menos um ato negativo no trabalho. Deste quantitativo, metade era do gênero feminino (50%) e metade do gênero masculino (50%). A etnia estava concentrada entre brancos (29,2%), parda (47,2%) e afrodescendentes (23,6%). A idade destas vítimas, em sua maior parte, estavam na faixa de 25 a 35 anos (48,6%) e 35 a 45 anos (33,3%). Quanto ao estado civil 63,9% são casados, 26,4% solteiros e apenas 9,7% é divorciado. A formação desses pesquisados são, em maior parte, especialização (52,8%) e mestrado (27,8%).

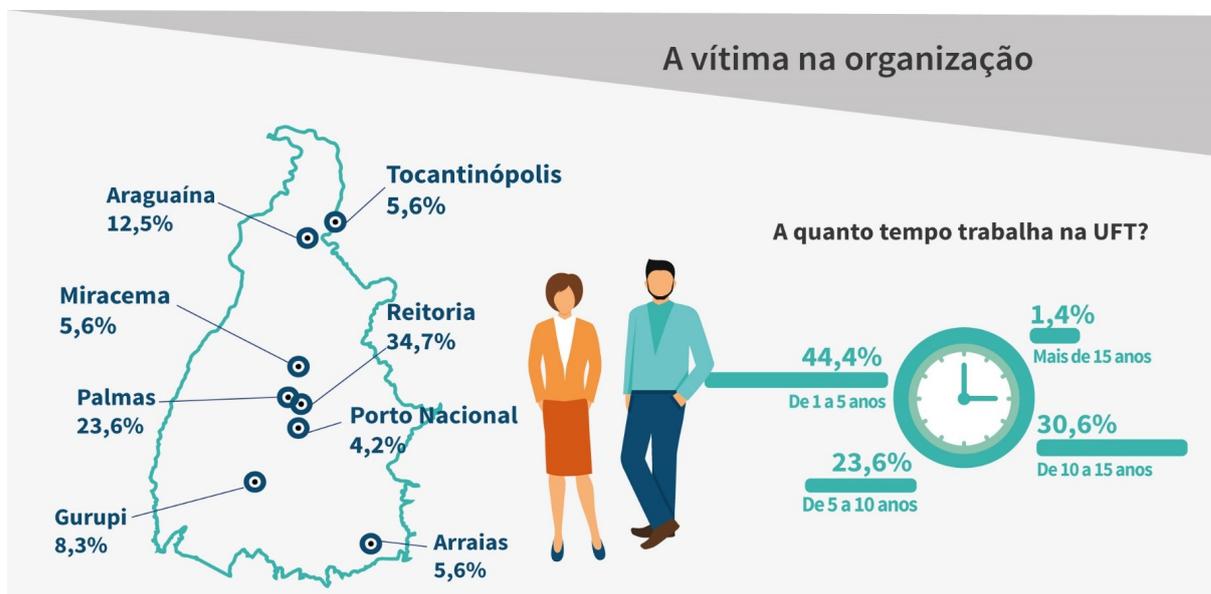
Figura 15 - O perfil das vítimas



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

A figura 16 mostra a localização destes na UFT e o tempo que trabalham na instituição. Conforme se vê, 44,4% atua na instituição de um a 5 anos, 30,6% de 10 a 15 anos e 23,6% trabalha na UFT de 5 a 10 anos. Quanto à localização nos campi 34,7% estão concentradas na reitoria, 23,6% no campus de palmas, 12,5% está lotada no campus de Araguaína, 8,3% em Gurupi, o mesmo percentual de 5,6% foram do campus de Miracema e Tocantinópolis, e por último, Porto Nacional com 4,2% das vítimas de assédio.

Figura 16 - A vítima de assédio na UFT



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

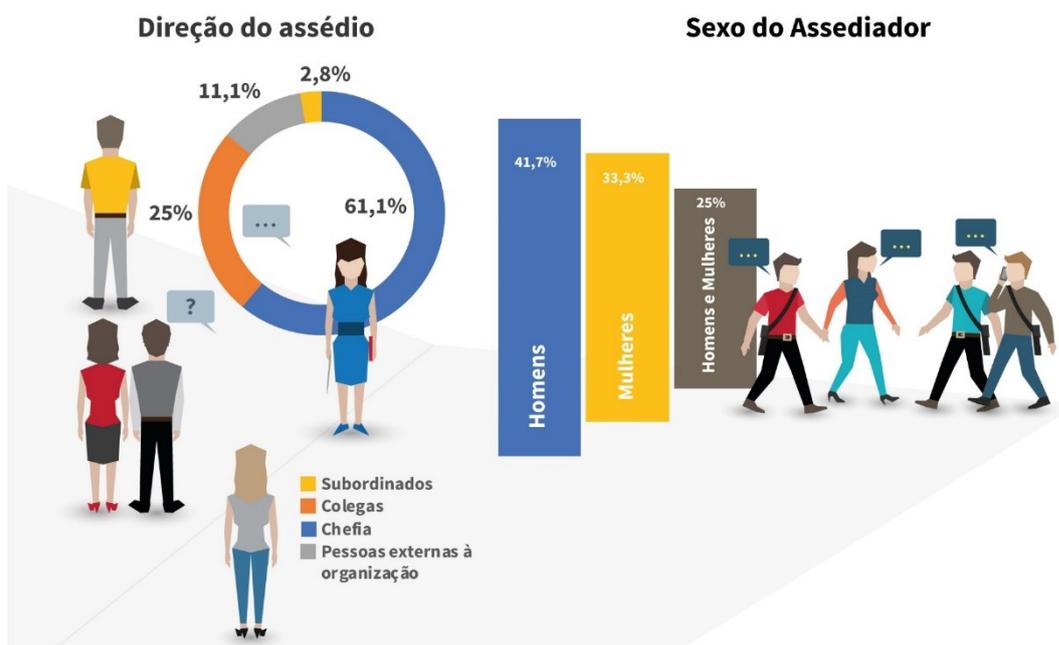
Todos esses dados quantitativos apresentados foram obtidos a partir do total de respondentes da pesquisa. Contudo, quando calculados dentro de cada grupo de pesquisados podemos perceber que a quantidade de vítimas era maior para certos grupos. Por exemplo, na característica “etnia”, conforme visto, teve a maior parte de vítimas brancas e pardas, contudo se analisarmos a quanto a quantidade representou em cada grupo podemos notar que a quantidade de vítimas dentro do grupo de afrodescendentes (36%) é substancialmente maior que no grupo de brancos (19%) e pardos (19%). Esse número pode indicar que atos negativos no trabalho podem ser impetrados como forma de operacionalizar o racismo. Esse pressuposto é apoiado pela literatura que aponta que membros de minorias são mais propensos a se tornarem vítimas de assédio (LEWIS; GUNN, 2007; FOX; STALLWORTH, 2005).

O grupo de pessoas separadas e divorciadas também relataram mais assédio (39%) do que pessoas casadas (20%) ou solteiras (21%). Quanto a isso, a literatura não reporta

consenso nos resultados (EINARSEN; SKOGSTAD, 1996; QUINE, 1999, 2003), acreditamos que variáveis culturais e as características do tipo de profissão podem influenciar de maneiras diferentes na incidência do assédio. Quanto a característica de assediados nos campi também percebemos diferenças no percentual. O percentual de vítimas entre os pesquisados dos campi de Miracema (36,4%), Tocantinópolis (28,6%) e Arraias (28,6) foram maiores do que os demais, sendo que o percentual mais baixo foi em Porto Nacional (10,7%).

Outro ponto interessante que encontramos na pesquisa foi que quanto mais instrução acadêmica o pesquisado tinha, mais esse grupo relatava assédio. Assim, a quantidade de pesquisados com doutorado que relataram assédio (37,5%) era maior que a quantidade de pesquisados com mestrado que relataram assédio (22,5%). E quanto mais o nível de instrução diminuía menor era o percentual de vítimas: pós-graduação especialização (21,6%), ensino superior (18,8%) e ensino médio (13,3%). Apesar de não termos encontrado amparo na literatura que explique esse fato, acreditamos que esses números significam que quanto mais alto é o nível acadêmico de um trabalhador, mas ele tem expectativas a respeito das atividades que executa. Desta forma, para alguns indivíduos alguns atos negativos podem ser mais humilhantes do que para outros. Por exemplo, atribuir tarefas simples, criticar o trabalho de alguém ou substituir suas tarefas por outras mais desagradáveis pode parecer pior a um profissional com alto nível acadêmico do que a um profissional com mais baixo nível de formação.

Quanto aos agressores não dispomos de informações suficientes para levantar o perfil, conforme foi feito com as vítimas, já que os pesquisados não possuem informações suficientes a respeito de seus agressores. Mas dados quanto à posição hierárquica em relação à vítima permitem conhecer a direção do assédio. Outra informação que as vítimas passaram é relacionado ao gênero dos assediadores. A figura 17 mostra esses dados.

Figura 17 - Direção do assédio e gênero do assediador

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Quanto a posição hierárquica do agressor em relação à vítima, os dados revelam que a maior parte (61,1%) dos agressores eram os chefes, constituindo o assédio moral vertical descendente. A segunda maior parcela revela que o assédio partia de colegas (25%), o que significa o assédio moral horizontal. Também é possível o assédio moral de pessoas externas à organização, principalmente com relação aos cargos que lidam diretamente com o público, nesse caso 11,1% dos pesquisados relatou essa origem de hostilização. A menor parcela relatou assédio vindo de seus subordinados (2,8%), nesse caso o assédio é do tipo vertical ascendente. Esses dados vão ao encontro da literatura quando afirma que é mais comum o assédio por parte de superiores hierárquicos (BONAFONS ET AL., 2008; HODGINS, MACCARTAIN, MANNIX-MCNAMARA, 2014).

Quanto ao gênero do assediador os pesquisados que relataram ser vítimas de assédio afirmaram, em sua maior parte, que tais atos foram praticados por homens (41,7%). Quantidades menores afirmaram ter sido hostilizados por mulheres (33,3%) ou por homens e mulheres (25%). O estudo de Bonafons et al. (2008) também apresentou maior relato de assediadores homens do que mulheres.

Nessa seção buscamos compreender como a subjetividade está implícita ao estudo do assédio moral. Apesar de instrumentos objetivos para medir o assédio sejam muito úteis, principalmente porque distinguem casos isolados de assédio de fato, eles não conseguem captar toda a complexidade desse fenômeno. Por isso é importante o uso da medida subjetiva

de assédio, além da introdução de métodos qualitativos que possam detalhar a experiência dos trabalhadores que passam por isso. Também levantamos o perfil das vítimas de assédio na UFT, e notar como fatores de etnia, formação acadêmica e estado civil podem estar relacionados com um maior nível de vitimização. Quanto à característica dos agressores os resultados mostraram que a maior parte são chefes do gênero masculino. A próxima seção tratará do impacto que o assédio moral tem sobre a vítima e sobre a UFT.

5.5 CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL

As consequências do assédio moral atingem não somente a vítima, a organização também é diretamente ou indiretamente afetada. Além disso, os efeitos a cada um deles podem ser variados. Nesta seção, mostraremos quais foram as consequências do assédio para a vítima e para a organização. Essas informações foram coletadas através dos questionários, da pesquisa documental e das entrevistas, este último método proporcionou um maior detalhamento das informações.

Importante informar que a visão da gestão sobre vários aspectos desta pesquisa, inclusive as consequências do assédio moral, ficaram comprometidas devido à baixa participação de integrantes da gestão. Isso aconteceu devido a dois motivos principais. O primeiro, é que a etapa de coleta de dados com estes integrantes coincidiu com as férias coletivas que foram instituídas a todos os coordenadores/diretores de gestão de pessoas dos campi. Apenas 3 das oito pessoas que foram convidadas participaram. O segundo motivo é que os poucos que participaram estavam no cargo a pouco tempo, de 6 meses a, no máximo, um ano e três meses. Por isso, informações sobre as consequências para a UFT foram escassas.

5.5.1 Consequências para as vítimas

A literatura é vasta sobre quais as consequências as vítimas pode sofrer após viver situações de assédio no trabalho. Os relatos desta pesquisa apontam para efeitos na saúde, na vida pessoal e profissional das pessoas assediadas. Quando são citados os efeitos para saúde do indivíduo, deve-se considerar que eles podem ser direcionados tanto ao físico quanto psicológico. O quadro 1 apresenta todas as consequências físicas e psicológicas relatados pelos pesquisados.

Quadro 1 - Consequências para a saúde física e psíquica

Consequência para a Saúde Física	Frequência	Pesquisado
Anemia	1	V-1
Arritmia Cardíaca	1	TA-134
Dores de Cabeça	2	V-3; V-7
Gastrite	1	V-1
Insônia	6	TA-124; TA-134; V-4; V-5; V-8; V-9
Perda de Peso	1	V-1
Síndrome do Pânico	1	V-9
Tonturas	1	V-9
Tremores	1	V-9
Consequência para a Saúde Psíquica	Frequência	Pesquisado
Agressividade	2	V-5; V-9;
Ansiedade	6	TA-124; TA-176; TA-223; TA- 314; V-3; V-5; V-8
Angústia	3	TA-331; V-1; V-9
Baixa autoestima	2	V-1; V-3
Constrangimento	4	TA-223; V-2; V-5; V-10
Depressão	2	TA-309; V-3;
Estresse	7	TA-110; TA-136; TA-248; TA-309; TA-331; V-3; V-8
Falta de Concentração	1	V-5
Fragilidade	1	V-7
Frustração	3	TA-289; V-5; V-6
Hipersensibilidade	1	V-6
Indignação	1	TA-176
Insegurança	3	TA-314; V-3; V-4
Mal Humor	1	V-8
Medo	4	V-1; V-6; V-9; V-10
Nervosismo	2	TA-134; V-8
Pesadelos	2	V-5; V-6
Preocupações	1	TA-124
Raiva	2	TA-176; TA-331
Sentimento de estar sob pressão	1	V-1
Sentimento de Impotência	1	V-5
Síndrome de Burnout	1	TA-223
Tristeza	8	TA-124; TA-223; TA-256; TA-289; TA-331; TA-256; V-3; V-4
Transtorno misto de Ansiedade e Depressão	2	TA-309; V-3
Desgaste emocional	4	TA-173; TA-332; V-4; V-5
Medo de falar em público	1	V-9

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Diversos pesquisados citaram alterações físicas e psicológicas devido terem vivido situações hostis no trabalho. A etapa de entrevistas contribuiu bastante com essas informações. Todas as pessoas entrevistadas manifestaram mais de uma consequência, mas nem todas tiveram afetação em sua saúde física, por exemplo V-02 e V-08.

TA-134, que exerce um cargo de chefia, vive situações hostis que partem de seus subordinados, entre os sintomas de ordem física, arritmia cardíaca e insônia foram citados por ela. Esses sintomas foram relatados em pesquisas anteriores (CAHÚ ET AL., 2011; BJÖRKQVIST; ÖSTERMAN, K; HJELT-BÄCK, 1994).

Em comparação com os problemas de saúde psíquicos, os problemas de ordem físicos são poucos. Porém, tão importantes quanto, já que alterações somáticas podem interferir diretamente no psicológico e no desempenho profissional do trabalhador. Além disso, geram absenteísmo e baixa produção para a organização. V-2 afirmou que já tinha problemas de saúde que eram acompanhadas por um especialista e que com o processo de assédio moral outras doenças surgiram.

O maior impacto foi na minha saúde física. Eu já não tenho uma saúde tão boa, e com isso eu ficava numa pressão que me consumia. Quando eu vinha pra cá eu ficava preocupada com lá, ficava nessa angústia. [...] eu fazia um acompanhamento com a hematologista e ela até me receitou a sertralina que era um tipo de antidepressivo né [...] Então eu comecei a tomar e é um remédio forte então eu me senti mal. Eu tenho aversão a esses medicamentos, mas tomei e pelos princípios de vida que eu tenho, voltado mais para coisas naturais, eu decidi parar, e parei o medicamento por conta própria, e fui tentando trabalhar isso. Além disso emagreci. Então o maior impacto foi no físico e no psicológico. E isso reflete em todas as outras áreas, porque quando eu chegava em casa só queria dormir, fica meio reclusa, ficava pra baixo e já não tenho a auto estima tão boa. Por causa dessas coisas eu não comia bem, tive alguns problemas de saúde que resultaram em uma gastrite (V-2)

A fala de V-2 aponta para perda de apetite, originando em doenças gastrointestinais e alterações no peso. Hirigoyen (2004), em uma pesquisa, constatou que 52% das vítimas apresentaram diferentes tipos de transtornos psicossomáticos. Segundo ela o corpo anuncia os problemas antes do cérebro. Ela cita que entre esses problemas estão as alterações abruptas de peso e as de ordem digestiva tais como gastralgias, úlceras, colite e outras. V-3 relatou dores de cabeça sempre no mesmo dia e horário “eu chego na UFT me bate dor de cabeça, todo dia. É só estar na UFT, aí tenho que levar remédio pra ver se melhora”.

V-9 relata sentir tremores em situações específicas que remetem ao local de trabalho. Ela relatou que o episódio mais grave do assédio que viveu desencadeou vários problemas e que por isso teve que se ausentar do trabalho por cerca de três meses. Ela conta que, durante esse período, sempre que passava perto da UFT sentia muitos tremores e passava mal, tanto que teve que treinar seu psicológico vindo alguns dias antes de terminar sua licença por motivo de saúde.

“Não conseguia nem olhar pra UFT quando passava perto. Quando tocava meu telefone, que eu via que era da UFT eu me tremia toda. Uma semana antes, eu tive que ficar vindo aqui na UFT e andando por aqui pra ver se conseguia quebrar esse bloqueio para voltar a trabalhar[...] reflete também no meu organismo porque eu sofro de uma doença que é desencadeada também pelo meu emocional. Então eu fiquei muito mal em decorrência dessas coisas [...] E até hoje me desencadeia um medo terrível de telefonemas da UFT, que na hora que eu vejo o número eu começo

a tremer [...] . Eu chegava na UFT e já sentia tonturas. Quando eu descia do carro é como se eu estivesse chegando no inferno (V-9)

V-9 também relatou os problemas psicológicos gerados pela experiência que teve, ela afirma que

No mesmo dia eu fui no médico ele já me encaminhou ao psiquiatra. Na consulta do psiquiatra ele já me encaminhou pra junta médica e me pediu uma licença de 30 dias. No final das contas eu tive que ficar em tratamento psicológico e psiquiátrico por 3 meses com síndrome do pânico. Eu não conseguia nem olhar pra UFT quando passava perto [...] Na verdade, eu trato a síndrome do pânico até hoje. Eu nunca tinha tido problemas para falar em público, sempre fui organizada, antecipada e clara. Mas hoje se eu tenho que apresentar algo em público eu não consigo nem dormir de tão nervosa que fico [...] Psicologicamente a síndrome do pânico e depressão (V-9)

As pesquisas que buscaram compreender o impacto do assédio moral na saúde mental da vítima são igualmente abundantes. Lutgen-Sandvik, Tracy e Alberts (2007) afirmam que os efeitos para os alvos são como os de uma tortura, um pesadelo ou uma substância tóxica. Dentre os sintomas de origem psíquica autores relatam falta de concentração, estresse pós-traumático, sentimentos de medo e desamparo (BONAFONS ET. AL, 2008), comportamentos agressivos e autodestrutivos (NIEDL, 1996), baixa autoestima, ansiedade, depressão (ZAPF, 1999), entre outros. A maior parte das queixas dos pesquisados é relacionada a fatores psicológicos.

Um fato interessante é que 3 dos entrevistados continuaram vivendo as consequências do assédio mesmo muito tempo depois de terem se livrado da situação. Isso vai ao encontro dos resultados da pesquisa de Mikkelsen e Einarsen (2002) que descobriram que, de vítimas que saíram da empresa, 54% delas ainda apresentavam sintomas de estresse pós-traumático até cinco anos depois que parou de ser assediado. A pesquisada V-9 é um exemplo, sempre que recebe ligações da UFT, ela tem tremores sem conseguir se controlar, ela afirmou que sabe que não tem mais nenhum problema, e que o assédio acabou, mas mesmo sem ela querer os sintomas surgem. A entrevistada V-06 afirma que ainda tem muitos pesadelos em que chefes estão brigando com ela, mesmo depois de meses após sua transferência.

Na etapa de aplicação do questionário foi perguntado quais as consequências do assédio moral vivido. Os sintomas a seguir representam a maior parte das queixas onde a desmotivação para o trabalho, o estresse, ansiedade e tristeza foram os problemas mais relatados

Ansiedade, preocupações, tristeza, frustração profissional (TA-124);

Alto nível de estresse (TA-110);

Cansaço mental (TA-170);

Desgaste emocional (TA-173);

Ansiedade, raiva, indignação (TA-176);

Tristeza; ansiedade; síndrome de Burnout; Constrangimento; Falta de Direito de defesa, Calúnias/Difamações (TA-223);

Sentimento de incompetência, raiva, ressentimento, vergonha, tristeza, frustração (TA-289);

Transtorno misto de ansiedade e depressão diagnosticado por psiquiatra (TA-309).

Apesar do sentimento de desmotivação estar na maior parte das vezes relacionado a fatores profissionais, muitas vezes, também reflete doenças que incidem no psicológico do indivíduo. O relato de V-3, que inicialmente poderia ser confundido com desmotivação, logo revela que, na verdade, esse sintoma já fazia parte de uma doença.

Eu já estava numa fase bem complicada, nem querer trabalhar mais eu queria. Só de tomar banho, me arrumar pra ir pro trabalho já dava vontade de chorar. Então eu cheguei a ficar sem ir trabalhar, levando falta, e descontando do meu salário. Foi quando eu vi a necessidade de ir no médico, no psiquiatra, e ele me diagnosticou com depressão já. E me deu uma licença. (V-3)

Certamente muitos componentes da vida de uma pessoa podem desmotivá-las no trabalho. Contudo, mesmo que sua vida pessoal não lhe afete negativamente, e mesmo que a organização se esforce para oferecer condições adequadas para o trabalho, se um indivíduo se sente intimidado, hostilizado e agredido por colegas a motivação cai para um nível inferior. Isto porque em primeiro lugar está sua necessidade de manter-se seguro e com suas condições psicológicas e físicas satisfatórias.

A segunda e terceira consequências mais relatadas entre os pesquisados são sentimento de tristeza, com 8 citações e estresse, com 7 citações. Esses quadros são comuns entre pesquisados sobre assédio moral (LEYMANN, 1996). Quanto ao estresse, importante destacar que ele acomete não somente a quem se direciona a hostilização. Uma pesquisa sobre assédio dividiu funcionários públicos em três grupos - intimidados, observadores e não intimidados. Os pesquisadores descobriram que 40% do grupo de intimidados sofriam de elevados níveis de estresse. Do grupo de observadores de assédio, 25% deles relataram níveis semelhantes de estresse e no grupo de não intimidados apenas 14% (VARTIA, 2001).

Os problemas advindos quando se vive o assédio moral funcionam em retroalimentação. O trabalhador nos primeiros atos de assédio pode ter sintomas mais suaves,

mas que podem, por exemplo afetar seu desempenho. Aquele que assedia pode usar isso para aplicar-lhe mais assédio, aumentando a frequência e a gravidade dos atos. O sistema de retroalimentação irá funcionar continuamente até que no final, o indivíduo hostilizado já possui problemas relacionados a sua personalidade, saúde e suas qualidades profissionais.

Quadro 2 - Consequências para a vida pessoal

Consequência para a Vida Pessoal	Frequência	Pesquisado
Desestímulo à manutenção do lar	1	V-9
Desestímulo ao cuidado pessoal	1	V-9
Prejuízos financeiros	1	V-9
Prejuízo em relacionamentos	3	V-3; V-6; V-7; V-8
Prejuízo no exercício da maternidade/paternidade	3	V-3; V-7; V-9
Rompimento de relacionamentos	1	V-5

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

A literatura relata que contextos da vida pessoal de uma pessoa são afetados quando este vive uma intimidação no trabalho (NUNES; TOLFO, 2012a). O presente estudo também aponta para esse resultado. Alguns relatos mostram que os pesquisados sentiram que o assédio influenciou em rompimentos de relacionamentos, em mães e pais que não conseguiam mais ter a devida paciência ou dar atenção a seus filhos, em pessoas que não conseguiam mais cuidar de si mesmas ou de suas casas e em pessoas com a situação financeira prejudicada devido aos elevados gastos com medicamentos para tratar os problemas de saúde.

Eu também na época acabei terminando um relacionamento sério, algo muito promissor na minha vida. Eu tive até que procurar um psicoterapeuta, uns dois anos (V-5)

E a gente se estressa mesmo, ainda mais com uma criança, acabo descontando na minha filha também. E eu sinto, eu sei que não estou no meu normal, e penso “não posso fazer isso com ela, não está certo” (V-3)

Já tomei inúmeros tipos de remédios, e com esses tratamentos vem o desgaste financeiro. E é uma cadeia, porque em casa você também não consegue desenvolver nada, era pra ser o lugar que você tem paz, na sua zona de conforto. Mas se você tem o filho pra cuidar, você não cuida mais. Se você tem uma casa pra limpar, você não limpa mais. Nem banho eu não tinha mais vontade de tomar. Eu sempre me esforcei pra ser uma pessoa vaidosa, e hoje eu tenho dificuldade até pra me arrumar. [...] Outra coisa é que eu adquiri um medo muito grande de falar em público, o meu psicólogo constatou que foi pelo que eu passei aqui (V-9)

Eu preciso estar bem pra meus filhos, levar na escola, ensinar as tarefas, conversar com eles, mas como eu não estou bem eu não consigo fazer nada disso. Só quando eu fico bem que eu consigo voltar pra rotina (V-7)

Martiningo Filho e Siqueira (2008) postulam que o indivíduo que vive uma ameaça deixa de levar uma vida normal percebendo prejuízos em sua vida pessoal. Cita ele que

existem casos em que a pessoa se sente esfacelada perdendo totalmente o entusiasmo e paixão pela vida. Assim, rapidamente o indivíduo tem sua identidade destruída com o processo de assédio, a tal ponto que para a recuperar a si mesmo e sua autoestima ele levará anos. Como afirma V-9, os efeitos do assédio moral parecem estar numa estrutura em cadeia, em que uma consequência favorece o surgimento de outra, mas acima todas estão as hostilizações que é o ponto inicial.

Outra parte da vida do trabalhador que é afetada quando se vivenciam situações negativas e humilhantes no trabalho é sua vida profissional e sua carreira (HARVEY ET AL., 2006). Os efeitos na carreira e vida profissional, assim como para saúde e vida pessoa, podem continuar por anos, mesmo depois de a vítima ter se livrado do assédio. Se o indivíduo é colocado para trabalhar com atividades que estão aquém de sua capacidade, é bem provável que possíveis promoções ficarão comprometidas. Outras várias situações descritas como assédio moral podem afetar o desempenho do trabalhador e com isso toda sua trajetória profissional pode ser prejudicada.

Quadro 3 - Consequências para a vida profissional

Consequência para a Vida Profissional	Frequência	Pesquisado
Avaliação de desempenho baixa	2	V-1; V-11
Cansaço mental	1	TA-170;
Desmotivação para o trabalho	14	TA-83; TA-95; TA-126; TA-133; TA-134; TA-240; TA-243; TA-256; V-1; V-3; V-4; V-5; V-7; V-9
Frustração profissional	1	TA-124
Sentimento de incompetência	1	V-7;
Perca da ambição profissional	1	V-4;
Retaliação profissional	1	TA-250;
Ausência de aperfeiçoamento profissional	1	V-3

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

O item com maior frequência entre os pesquisados é a desmotivação para trabalho, confirmada por 14 pesquisados. Um estudo alemão constatou que entre as vítimas de assédio moral pesquisadas, 72% se tornaram desmotivadas para o trabalho (MESCHKUTAT; STACKELBECK; LANGENHOFF, 2002). A fala de alguns pesquisados comprova isso

Desmotivação para vir trabalhar (TA-83)

Reduziu bastante a minha motivação em trabalhar na UFT (TA-95)

Transtorno em todos os sentidos, desmotivação, desejo de mudar de setor, tristeza, cheguei a pensar em pedir exoneração e pedir redução de carga horária (TA-256)

Além da desmotivação existem outros casos, por exemplo V-03, que perdeu a oportunidade fazer cursos promovidos pela instituição após ter que se afastar para tratar de problemas de saúde consequentes do assédio moral.

Nesse tempo que eu estava de licença tinha dois cursos que eu tinha que fazer pela UFT, mas não pude. Eu já tinha me inscrito, me preparado, mas não pude comparecer por causa da licença (V-3)

Outro dado importante, é que parece ser comum por parte de quem produz o assédio avaliar negativamente o desempenho da vítima. De todas as vítimas que participaram por meio de entrevista ou pesquisa documental, apenas duas estavam em estágio probatório no período em que relataram ter sofrido assédio. E ambas trabalhadoras tiveram suas avaliações de estágio probatório prejudicadas. Não podemos afirmar que as notas não representaram alguma falha real do exercício da função, mas podemos aventar a possibilidade de que os assediadores tenham utilizado esse mecanismo para prejudicar a vítima.

O relato de V-1 retrata a situação de quando ela teve que avaliar um processo e a decisão de deferir ou indeferir o pedido competia a função que exerce. Através de sua análise, ela optou por indeferir o processo, isso, segundo ela, desagradou seu chefe. O relato dela mostra que ele optou por avaliar negativamente suas atividades em consequência dessa análise processual que ela havia feito.

Inclusive ele me avaliou mal no probatório e aí eu não assinei, e disse a ele que não concordava. Ele disse na avaliação que eu não tinha criatividade, que esperava mais de mim. Colocou também que sou personalista e outra coisa lá que não me lembro, foram três pontos negativos [...] eu falei e perguntei na frente dos colegas assim: por que você fez essa avaliação minha assim? Ele me respondeu: você lembra do episódio lá da (nome de uma aluna)? que era a menina que eu indeferi. Igual a menino birrento (V-1)

O Diretor avaliador, havia realizado uma anterior avaliação do meu desempenho profissional, cujas notas indicavam, inquestionavelmente, que eu seria exonerada na hipótese de que essa avaliação não fosse substituída pela atual em questão. [...]Concernente ao item dois, a nota seis – desclassificatória – não retrataria, com precisão uma possível subjacente intencionalidade do avaliador de massacrar a minha dignidade como pessoa dotada de direitos humanitários? [...] Afinal, patenteou-se que o diretor (nome de um dos agressores) se serviu da inviabilização da execução das minhas atribuições bibliotecais engendrada pela (cargo de um dos agressores), para me atribuir a reprovativa nota 5 (V-11).

Quanto ao caso de V-11 esclareçamos o fato. A servidora logo que iniciou suas atividades, assumiu um cargo de chefia na instituição. Foram-lhe atribuídas atividades que,

segundo ela, não eram de sua competência. Essas atividades se referiam à gestão do pessoal do seu departamento e foram repassadas por uma servidora de outro setor. V-11 fez denúncias que culminaram em dois processos administrativos disciplinares. O primeiro movido a essa servidora que lhe atribuiu atividades fora de sua área, culminando em uma carga de trabalho excessiva, já que tinha que conciliar suas funções e estas outras. A segunda denúncia resultou em processo movido em desfavor do diretor do campus, que fez sua avaliação de estágio probatório, cuja nota foi inferior ao mínimo necessário. Em seu ponto de vista, V-11 teve suas funções prejudicadas pelo excesso de trabalho e o diretor do campus estava ciente disso, mas ainda assim a avaliou negativamente.

É necessário pontuar que avaliações aquém do esperado podem prejudicar o servidor em sua carreira na administração pública, inclusive, podem culminar em demissões. Muitas vezes as situações estão distantes do conhecimento de quem pode mudar esse quadro e que, por isso alguns casos ocorrem tão frequentemente. Se aqueles que detêm poder sobre alguém utiliza disso para prejudicá-lo, são necessárias novas estratégias institucionais para que isso não ocorra.

5.5.2 Consequências para a organização

As consequências que as vítimas vivem pelos casos de assédio influenciam no desempenho da organização de diversas formas. Se de um lado temos trabalhadores com altos níveis de estresse, queixas de saúde e baixa satisfação no trabalho, no outro, a implicação é em maiores níveis de absenteísmo, maior rotatividade, menor produtividade e insatisfação dos usuários, etc. (FALEY ET AL., 1999).

A pesquisa foi planejada para buscar, também, as consequências vividas pela organização com os casos de assédio moral acontecidos. Como informado anteriormente, o estudo, em termos de visão da gestão, ficou rasa devido à participação de poucos integrantes. Contudo, ainda assim foi possível obter dados relevantes. Os entrevistados foram questionados se ele acreditam que a universidade é prejudicada com esse tipo de hostilização e como se daria isso. Na etapa do questionário também possível obter algumas informações sobre danos à organização, por exemplo, com pesquisados citando que por conta do assédio já mudaram de setor várias vezes, o que significa em alta rotatividade. O quadro abaixo resume as possíveis consequências à UFT citadas pelos pesquisados.

Quadro 4 - Consequências para a UFT

Consequência para a UFT	Frequência	Pesquisado
Absenteísmo	7	TA-288; TA-208; G-1; G4; V-3; V-5; V-9
Baixo desempenho organizacional	3	G-1; G-3; V-5
Degradação do clima organizacional	3	G-3; V-1; V-2
Degradação da imagem institucional	2	G-3; V-9;
Evasão de servidores	4	G-2; G3; V-7; V-8
Redução de produtividade	3	TA-256; V-1; G1
Redução na qualidade das tarefas	6	V-1; V-2; V-3; V-4; V-5; G2
Rotatividade	10	TA-2013; TA-168; G-2; G-3; V1; V-2; V-3; V-5; V-6; V-9

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

De modo geral foi possível perceber, na fala dos pesquisados que a alta rotatividade, o aumento de absenteísmo, a elevação nas licenças por motivos de saúde e o nível de qualidade das tarefas são algumas das consequências mais provavelmente acometidas à UFT. A alta rotatividade, relatada por 10 pesquisados, pode ser explicada como uma maneira que o indivíduo tem de se livrar da intimidação, ou da maneira que o assediador tem de se livrar da vítima. Os pesquisados, quando questionados sobre as consequências que eles viveram citaram a mudança de setor, e houve um integrante da gestão que citou a alta rotatividade

Várias mudanças de setor. Ampliação de carga horária (TA-168)

Mudança de setor e horários (TA-213)

Os prejuízos são imensos, como a evasão de servidores, a alta rotatividade, desmotivação para realizar o trabalho no dia-a-dia, dentre outros (G-2)

Eu me sentia mal, eu pensava “por que ele faz isso comigo?” Aí eu falei, eu vou tentar e tentei ir para Miracema e não, daí eu tentei vir para cá. Porém foi em um fórum estudantil que a (nome de uma colega) falou “tem uma vaga aqui, você não quer vir?” Eu falei “Meu Deus, quero muito [...] Deus eu saí e então eu saí de lá e vim pra cá e me livrei dessa situação, mas foi um período que muito difícil eu vivi. Muitas vezes eu saía de lá chorando porque enfim, né” (V-1)

E assim se eu já estava decidido que eu iria sair, aquilo foi a pá de cal [...] eu já tinha tomado a decisão de sair, já estava vendo outros setores. Até que um belo dia, ela ligou lá na diretoria, e disse “olha, já conversei com a (nome de um chefe de outro setor), e está tudo certo para você ir para lá”. Eu nunca tinha nem manifestado com ela que queria sair de lá, ela simplesmente me comunicou. E, na verdade, eu fiquei até satisfeito porque eu estava meio perdido sem saber pra onde ir (V-2)

Das 12 vítimas entrevistadas ou constatadas na pesquisa documental 6 mudaram de setor ou pararam de atuar um projeto ou função. A rotatividade de pessoal prejudica a organização, tanto em custos financeiros, que envolve a o treinamento do novo contratado (FREITAS, 2007; AGUIAR, 2002), quanto em desempenho, pois o trabalhador sairá de lá com certa carga negativa que poderá prejudicar suas novas atividades.

Outra decorrência do assédio moral que afeta negativamente a organização é o absenteísmo. São os aumentos de licenças por motivo de saúde. Foram encontradas 7 ocorrências deste item entre os pesquisados, e em muitas das citações sobre o absenteísmo eram mencionadas as licenças por motivo de saúde.

Como já vem ocorrendo, aumento das licenças por motivo de saúde e outras situações que afetam diretamente o desempenho dos servidores e da instituição. Tais como: depressão, angústia, estresse, crises de choro, mal-estar físico e mental, irritação constante, diminuição da capacidade de concentração, desmotivação, reprodução da conduta sofrida, etc.(G-1)

Então eu cheguei a ficar sem ir trabalhar, levando falta, e descontando do meu salário. Foi quando eu vi a necessidade de ir no médico, no psiquiatra, e ele me diagnosticou com depressão já. E me deu uma licença [...] O médico disse pra eu ficar 30 dias de atestado, mas eu quis ficar só 15. Eu não gosto de ficar em casa, isso não ia resolver (V-3)

Fui no psiquiatra e ele me deu 15 dias de atestado, mas eu fiquei só dois e voltei. Eu sabia que não resolver e que quando eu voltasse tudo ia estar desandado, ele não ia fazer nada lá (V-06)

Segundo Freitas (2007), a existência de assédio moral em uma instituição favorece a elevação do absenteísmo, ocasionado, principalmente, pelos afastamentos dos trabalhadores para tratarem de problemas advindos do assédio. O absenteísmo da mesma forma que a alta rotatividade, implica em custos financeiros, no caso do absenteísmo devem ser considerados os custos de reposição. A lógica das consequências do assédio moral podem funcionar de maneira diferente entre uma instituição privada e uma instituição pública. No caso de uma instituição pública, geralmente não há treinamento do novo servidor que ocupa o lugar do anterior, é mais comum que os colegas repassem a execução do trabalho. E nos casos de absenteísmo, não é comum que se contrate alguém para repor aquele que está afastado, pelo contrário, ou os colegas assumem suas tarefas ou o trabalho fica parado esperando o retorno do servidor. Esse motivo pode tornar mais difícil a implementação de estratégias de prevenção ao assédio nos órgãos da administração pública, já que as consequências não geram tão visíveis custos e mudanças nas rotinas para serem considerados.

A terceira consequência mais citada entre os pesquisados é a redução da qualidade das tarefas desempenhadas, 6 pesquisados fizeram menção a este problema. Com relação ao desempenho nas tarefas Harvey et al. (2006) afirma que as atividades do indivíduo podem ser prejudicadas tendo em vista o impacto do comportamento do assediador. Além de impactar o assediado, o trabalho do departamento é afetado tendo em vista o clima ruim e a postura autoritária que geralmente tem o agressor. A fala de alguns pesquisados relata isso

Eu tenho até medo de falar alguma coisa com a chefia, nunca se sabe como será recebido as opiniões e sugestões, cada dia ela está com um humor diferente e é muito individualista, não aceita ajuda de ninguém. E no final não consegue realizar as atividades com qualidade. Isso é muito ruim no ambiente de trabalho, onde não há diálogo, não temos satisfação de vir trabalhar, o ambiente é pesado (TA-133)

Por exemplo, no meu caso, isso impede meu rendimento de trabalho. Tem pessoas que, como o próprio psicólogo relatou, que adoecem mesmo, de não conseguir sair de casa, de ficar em depressão profunda. Então se acontece isso na UFT, a universidade vai perder um servidor, e então prejudica em tudo, com certeza. Pois se um servidor não está bem, se tem conflito direto no lugar que ele está, o serviço não anda, prejudica o aluno, prejudica o professor (V-1)

Acho que sim. Porque temos recebido reclamações lá, as coisas não estão fluindo. Se um setor da UFT está prejudicado, a UFT também é prejudicada (V-3)

Isso afeta a forma de como as pessoas trabalham. Então, você não consegue mais desempenhar aquela função, na verdade o que eu tenho de relatos são as pessoas que perdem a vontade de trabalhar mesmo. E eu estava assim antes de sair de afastamento. Eu não tenho mais vontade de ir, porque sei que não acreditam na forma de como eu trabalho, não acreditam no meu trabalho. Eu sou duvidada o tempo todo. Querem que eu faça a coisa do jeito deles o tempo todo. E aí a gente tem que ficar se impondo, e colocando nosso local de trabalho todo dia (V-4)

As pessoas relatam que de alguma forma o trabalho do setor que elas atuam fica prejudicado com os casos de assédio moral. Muitas vezes, mesmo que as atitudes hostis estejam sendo direcionadas a um único indivíduo, o clima ruim que é gerado atinge também aqueles que presenciam o fato. Outro ponto é que quando o assédio parte da chefia, cujo comportamento geralmente é tirânico, a possibilidade de os subordinados contribuírem com algo a mais é minada, sua postura repressiva impede que a criatividade e inovação sejam exteriorizadas.

Importante aqui fazer menção a algumas informações expostas em documentos institucionais. A PROGEDEP (UFT, 2015b) apontou, no plano de implantação da Pró-reitoria, alguns entraves aos objetivos da UFT, são eles: a dificuldade na fixação de servidores, problemas quanto ao clima organizacional, quadro de servidores insuficientes e a falta de política voltada para a qualidade de vida. A UFT menciona alguns destes itens, também, no Plano de Desenvolvimento Institucional (UFT, 2016), esses riscos representam ameaças que podem dificultar o alcance dos alvos da UFT. São eles:

- Alta rotatividade do corpo técnico;
- Alocação do corpo técnico de forma a não considerar perfil de trabalho;
- Desmotivação dos servidores;
- Sentimento de desvalorização profissional;

- Ausência de formalização de procedimentos administrativos;
- Ausência de definição de atribuição dos servidores/setores.

Nesta seção buscamos mostrar como a incidência de atos negativos pode ser prejudiciais. Esses prejuízos são compartilhados entre o trabalhador e a instituição, no nosso caso, a UFT. Servidores que foram vítimas de assédio relatam tanto problemas físicos como psíquicos, entre os mais citados estão o estresse, insônia, ansiedade e tristeza. Além desses problemas eles também experimentaram danos na vida pessoal e profissional, foram citados principalmente prejuízos nos relacionamentos interpessoais, prejuízos no exercício da maternidade/paternidade e, no âmbito profissional, a desmotivação para o trabalho.

A universidade já apontou em seus documentos institucionais problemas a serem combatidos, o interessante é que esses mesmos problemas foram apresentados nos relatos das vítimas. Por exemplo, a UFT cita a alta rotatividade como um dos entraves a consecução de seus objetivos, e na pesquisa, muitas vítimas relataram ter que mudar de setor para se livrar de uma situação de assédio. Não queremos supor que a alta rotatividade, o sentimento de desvalorização, os problemas no clima organizacional e os outros, são efeitos negativos exclusivamente do assédio moral, mas podemos extrair, a partir da pesquisa, que a hostilização no ambiente de trabalho da UFT contribui com esses problemas, ou seja, estão impactando negativamente nos seus objetivos.

5.7 O PAPEL DA UFT

Neste capítulo nós apresentaremos as ações de prevenção e combate ao assédio da UFT. Nossa intenção era descobrir como a Universidade lida com esse problema, se existem políticas com ações voltadas à prevenção, conscientização sobre o tema e uma preocupação importante na pesquisa era saber como a gestão trata os casos reais. Para isso nós buscamos informações junto às vítimas no intuito de saber como foi a resolução de seu caso, e também junto aos gestores responsáveis por RH nos campi e reitoria. Como já comunicado anteriormente, a visão da gestão nesse estudo ficou limitada devido a pouca quantidade de pesquisados alcançados. Contudo, ainda assim os dados forneceram subsídios a compreensão desse fenômeno. Primeiramente apresentaremos informações quanto à estratégia de prevenção do assédio, posteriormente as ações de intervenção.

5.7.1 Ações de prevenção ao assédio na UFT

As ações de prevenção ao assédio são aquelas em que a gestão se antecipa para os problemas relacionados aos conflitos interpessoais de modo a diminuir o nível de hostilização na instituição. Como o assédio é um fenômeno multicausal, toda ação trabalhada diretamente nas possíveis causas pode ajudar a precavê-lo na organização. Assim, nem toda ação deve abordar o assédio propriamente dito. Por exemplo, estratégias voltadas para a organização do trabalho pode ser vista como uma ação de prevenção, já que fatores ligados à organização do trabalho influenciam no aparecimento de assédio. Contudo, ações que abordam diretamente o assédio, como estratégias de conscientização e treinamentos são muito importantes.

Desta forma, questionamos aos integrantes de gestão de pessoas pesquisados sobre de que forma a gestão de pessoas auxilia na prevenção e combate ao assédio moral na UFT, e questionamos também se existe algum tipo de treinamento voltado aos diretores e coordenadores para aprenderem a lidar com essa situação. Segundo os gestores pesquisados

Desconheço que exista uma política institucional implementada. Apesar disso, a Coordenação de Gestão de Pessoas, promove cursos e ações para a prevenção e o combate a essa questão [...] esta coordenação promove capacitações com esse objetivo, para esse público alvo. Entretanto, não há grande adesão. Inclusive, no ano de 2018, o curso de gestão de conflitos foi cancelado por falta de inscritos. E no curso de Trabalho em Equipe: flexibilidade, iniciativa e liderança, houve a participação apenas desta coordenação (G-1)

Por meio de orientações ao servidor que sofre esse tipo de assédio no trabalho, e acolhimento, ouvindo-o e tomando as atitudes necessárias ao esclarecimento do caso e retirada do servidor daquele ambiente se for o caso.[...] Existem treinamentos de liderança voltados especificamente aos gestores, que buscam prepará-lo para a resolução de conflitos dessa natureza e de outras mais. Em novembro/2018 ocorreu uma capacitação voltada a todos os Pró-reitores e diretores que procurou desenvolver competências de resolução de conflitos e motivação no trabalho, dentre outros aspectos (G-2)

Em ações com equipes multidisciplinares com profissionais da área (G-3)

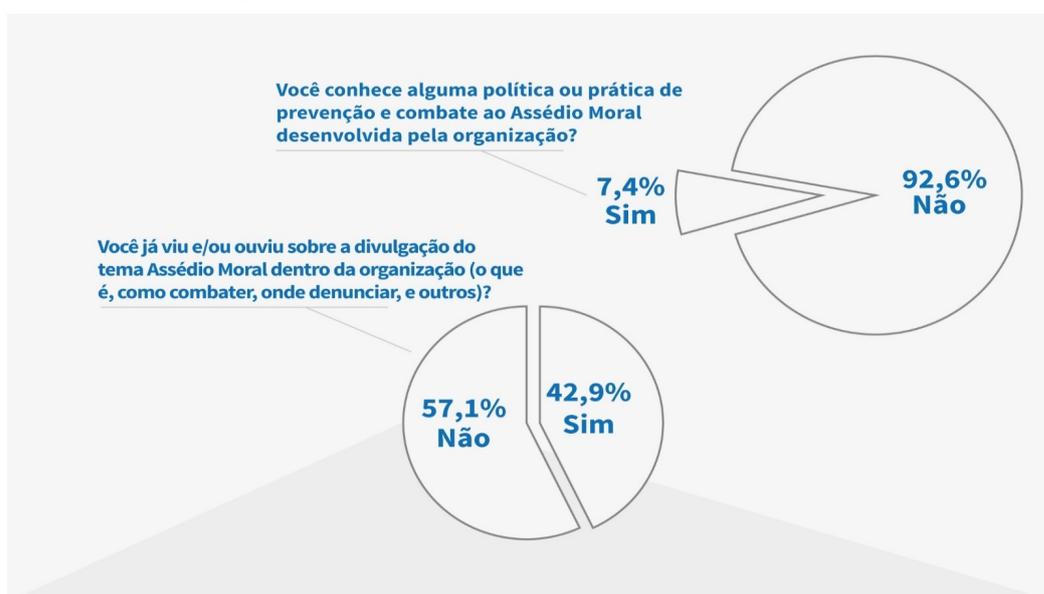
Apesar de os integrantes que participaram estarem há pouco tempo na função, percebe-se a partir de suas falas o emprego de algumas ações que podem que ajudar no combate ao assédio. Aqui é importante destacar o que foi apontado em uma pesquisa, onde foi constatado que apesar de os líderes serem requisitados a lidarem com este problema, eles tendem a não tomar nenhuma atitude se não souberem o que fazer ou se sentirem que não tem apoio adequado da alta gestão (JOHNSON ET AL., 2015). É por isso que intervenções realizadas no intuito de aumentar as habilidades dos superiores e funcionários-chave na

prevenção tem se mostrado altamente relevantes (MIKKELSEN; HOGH; PUGGAARD, 2011).

Os pesquisados participantes do questionário também foram questionados no sentido de saber se eles conhecem alguma política de combate e prevenção ao assédio na UFT. Do total de participantes, a quantidade expressiva de 92,6% não conhece nenhuma política. A quem afirmou conhecer alguma política (7,4%) foi questionado qual seria ela. Das várias respostas dadas apenas duas tiveram maior repetição: cartilhas, manuais e cartazes foram citados por 5 pesquisados e palestras e orientações foram citados por 5 pesquisados.

Figura 18 – A política institucional na visão dos pesquisados

A política institucional na visão dos pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Também perguntamos aos pesquisados se eles já ouviram sobre alguma divulgação do tema na UFT (o que é, como combater, onde denunciar, e outros). Do total de pesquisados 57,1% não ouviram sobre nenhuma divulgação do tema enquanto que 42,9% sim. O quadro abaixo mostra o resumo das respostas mais repetidas.

Quadro 5 - A divulgação sobre o assédio moral na UFT

Meio de divulgação	Frequência	Pesquisado
E-mail	37	TA-4; TA-8; TA-11; TA-13; TA-16; TA-18; TA-19; TA-21; TA-25; TA-37; TA-48; TA-74; TA-82; TA-83; TA-100; TA-104; TA-110; TA-113; TA-118; TA-160; TA-176; TA-180; TA-192; TA-203; TA-206; TA-210; TA-213;

		TA-260; TA-272; TA-284; TA-285; TA-291; TA-307; TA-321; TA-333; TA-334; V-7
Cartilha sobre assédio	8	TA-112; TA-126; TA-168; TA-174; TA-249; TA-257; TA-266; TA-328
Cursos	1	TA-47
Palestras	32	TA-10; TA-14; TA-16; TA-36; TA-40; TA-50; TA-70; TA-76; TA-77; TA-88; TA-122; TA-125; TA-127; TA-129; TA-134; TA-143; TA-168; TA-175; TA-178; TA-204; TA-223; TA-238; TA-240; TA-244; TA-274; TA-287; TA-309; TA-313; TA-320; TA-322; V-1; V-3
Panfleto/ avisos em murais/cartazes	12	TA-11; TA-47; TA-51; TA-149; TA-162; TA-177; TA-185; TA-187; TA-215; TA-257; TA-259; TA-260
Progedep	4	TA-7; TA-73; TA-85; TA-212
SIASS	2	TA-11; TA-44
Sindicato	11	TA-62; TA-87; TA-89; TA-92; TA-97; TA-138; TA-152; TA-176; TA-206; TA-246; TA-319
Site da instituição/ Intranet	12	TA-13; TA-39; TA-63; TA-102; TA-187; TA-198; TA-215; TA-218; TA-248; TA-266; TA-314; TA-338

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Os meios de divulgação sobre assédio moral mais citados entre os pesquisados são e-mails, com 37 ocorrências, e palestras, com 32 ocorrências. Um detalhe é que uma parte dos que citaram o e-mail como meio de divulgação especificaram que eram enviados pelo Sintad, que é o sindicato dos técnicos administrativos. Sendo assim, uma parte tomou conhecimento sobre o que é assédio em e-mails que não foram encaminhados pela gestão da UFT, mas sim pelo próprio movimento dos técnicos.

As vítimas que se dispuseram a participar da entrevista foram questionadas se conhecem alguma ação institucional de prevenção ao assédio. Pelo que se nota dos relatos, já há algumas discussões ou ações, mas para alguns não parecem ser ações satisfatórias, já para outros foi algo decisivo para se identificarem como vítimas de assédio.

Eu só identifiquei que foi assédio moral porque nós tivemos um momento no mês de setembro, não sei em que época foi. Um psicólogo de Araguaína foi lá com essa temática pra falar de assédio moral e ele descreveu, praticamente ele falou tudo, né! Aí eu fiquei até espantada. (V-1)

Eu até tenho visto algumas ações principalmente palestras sobre qualidade de vida do servidor, mas não sei se aborda especificamente a questão do trabalho.[...] A gente sabe que está acontecendo alguma coisa, tem muito servidor querendo mudar

de setor e a UFT não sabe e poderia estar ajudando, talvez com uma ação mais específica direcionada a isso.(V-2)

Só sei de uma palestra que teve há muito tempo onde eles entregaram um folderzinho. algo bem raso (V-3)

Algumas discussões já têm acontecido, mas nada institucionalizado. Não chega nada nos nossos setores. Chega em forma de e-mail (V-04)

Como eu sou cadastrada nos e-mails do Sintad eles encaminharam para gente uma apostila sobre assédio moral, então eu imprimi e li, e via que estava se encaixando, vi que tinha muita coisa a ver (V-7)

Sobre ações de conscientização é importante alertar que sua relevância reside no fato de que o maior conhecimento sobre o que consiste o assédio pode dissolver os casos logo no seu início, pois são rapidamente identificados. Além disso, encoraja os trabalhadores a combater esse tipo de violência, seja pela recusa em participar ou pela recusa em assistir em silêncio (SALIN, 2008b). Pesquisadores já encontraram correlação negativa entre a prevalência do assédio e a existência de uma política de prevenção ao assédio (JIMÉNEZ ET AL., 2005).

Um fato sobre a compreensão do assédio deve ser mencionado. A coleta de dados com alguns pesquisados se deu via e-mail, entre eles G-3 que atua a pouco tempo na função. Quando questionada o que ela entende por assédio moral ela cita um trecho com, basicamente, todas as características abordadas pelos pesquisadores. No entanto o excerto de sua resposta corresponde *ipsis litteris* ao conteúdo de um site de internet, facilmente encontrado em uma busca no google (GUIATRABALHISTA, 2019).

É a exposição dos trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego (G-3)

Não estamos aqui querendo atribuir aos integrantes de recursos humanos a tarefa de serem especialistas em assédio moral, ou que desenvolvam inúmeras ações para coibir o assédio moral na instituição. Mas torna-se muito difícil pensar em alguma solução quando ainda existem profissionais sem o mínimo de conhecimento sobre algo tão recorrente na nossa instituição. Na verdade, isso pode estar revelando a falta de capacitação e treinamento que deveria ser necessário para ocupar uma função que lida com pessoas o tempo todo.

A gestão da organização por meio das unidades de gestão de pessoas parece ter mostrado certa preocupação com os relacionamentos interpessoais, isso pode ser percebido pelos cursos e treinamentos que são feitos. Além disso, as palestras têm mostrado alguma utilidade no sentido de trazer alguma compreensão, entre os servidores, do que é o assédio moral. Mas, diante dos casos existentes e dos números em superioridade de pessoas que não conhecem nenhuma política institucional, percebe-se que a universidade ainda tem muito a melhorar nesse quesito. Reconhecemos, também, que as políticas de prevenção ao assédio podem ser voltadas para questões de organização do trabalho, cultura e clima organizacional e diversos outros já citados na literatura. E que muitas estratégias dependem de recursos financeiros o que geralmente é mais difícil em órgãos da administração pública já que esses têm o orçamento mais limitado. Contudo, é possível sim que se vislumbre a criação de ações, de modo a mostrar que a gestão se preocupa com seus trabalhadores e busca um melhor ambiente de trabalho para todos.

5.7.2 Ações de intervenção no assédio na UFT

As ações de intervenção são entendidas como as atitudes tomadas diante os reais casos de assédio, ou seja, enquanto a prevenção evita que casos surjam a intervenção organizacional atua depois de conhecida alguma situação. Geralmente se aborda estratégia conciliatória ou punitiva. O primeiro tipo foca em ações de modo a evitar punir o agressor. Tendo isso em vista, buscamos conhecer quais eram as intervenções feitas nos casos que chegaram ao conhecimento da gestão.

Antes de entrar na intervenção propriamente dita, é necessário pontuar alguns fatos. Para que haja uma abordagem da gestão nos casos é necessário primeiro que ela tome conhecimento da existência deles. Contudo, o que mostra a pesquisa é que a maior parte dos pesquisados que se auto declaram vítimas (63%) não fizeram nenhuma queixa ou denúncia.

Aos que não fizeram nenhuma queixa ou denúncia solicitamos que explicassem o porquê de não terem feito. Como essa pergunta era de caráter optativo, no questionário, não tivemos muitas respostas. Contudo, as respostas que tivemos fornecem uma compreensão de que uma parte desses pesquisados preferem não denunciar por que acreditam que não iria adiantar.

De nada iria adiantar (TA-83)

Não adianta (TA- 213)

Pela chefia fazer parte da alta gestão e por outras reclamações terem sido ignoradas pela alta gestão (TA-288)

Não. Por medo de não dar em nada, de acabar eu sofrendo mais, de ficar presa. Eu pensava assim “eu estou aqui, mas eu vou sair então calma”. Então por medo de não dar em nada, porque a corda sempre arrebenta pro lado mais fraco, né. (V-1)

Uma pessoa que trabalhava na minha sala dizia que eu tinha que reclamar, outras pessoas que sabiam também diziam que eu tinha que reclamar. Eles não faziam nada porque técnico não tem muita força contra professor. Se eu falasse isso no RH em quem eles iriam acreditar? Em mim ou em quem é chefe? (V-6)

Esses relatos mostram que existe, entre as vítimas de assédio, a percepção de que independente do que elas façam a impunidade vencerá. Sobre isso Björkqvist, Österman e Hjelt-Bäck (1994) afirmam que a tolerância organizacional é comunicada através das sanções empregadas àqueles que violam suas normas e valores. Desta forma, a percepção das vítimas de que o assédio que vivem não será impedido pode estar refletindo uma cultura de impunidade.

Também houve aqueles que não fizeram nenhuma queixa por medo de possíveis represálias. Isso vai ao encontro da literatura quando afirmam que as pessoas hostilizadas têm medo de denunciar o agressor, seja por que frequentemente isso resultará em um processo administrativo (NUNES; TOLFO, 2015), gerando um desgaste para elas, ou por temor de uma vingança ou sanção, além do constrangimento gerado pela repercussão do ocorrido (HELOANI, 2004).

Medo de represália (TA-314)

Medo de represálias, medo de não acreditarem em mim pois sempre fico sozinha em minha sala, por isso não houve testemunhas durante os constrangimentos sofridos (TA-289)

Às vítimas de assédio que afirmaram ter feito alguma queixa ou denúncia foi perguntado qual o foi o encaminhamento dessas queixas. Destaca-se que existem alguns casos em que a gestão toma ciência, contudo, não por parte da vítima, mas por terceiros ou por questões circunstanciais. Dentre os casos em que membros da gestão souberam do fato poucos tiveram alguma resolução.

Até o presente momento não houve melhoria (TA-95)

Não houveram providência sobre minha reclamação (TA-110)

Teve reunião mostrando as queixas dos servidores do setor e a chefia ficou de mudar a maneira de agir, porém continuou do mesmo jeito. E foram muitas reclamações da equipe para a direção. Eles até tentaram minimizar o problema, mas chegou um dia

que nem mandamos mais reclamações por que o setor já estava desgastado perante a direção com tanto problema interpessoal (TA-133)

Tudo é parcialidade. Nada se resolve (TA-250)

Conversaram com o assediador, que diminuiu um pouco o assédio e disseram que irão me mudar de setor. Ainda estou esperando (TA-309)

Foi a todas as instâncias, mas o corporativismo impediu o encaminhamento adequado. (TA-332)

Quando eu fui fazer a denúncia, eu fiquei mais de 40 dias pensando se eu iria fazer ou não, se compensava. Porque eu cheguei a conversar com outras pessoas, pegando conselho com outras pessoas. Até falei com uma outra servidora que eu sei que também sofreu assédio e também fez uma denúncia. Ela disse “olha, eu já passei por isso, foi difícil, foi delicado, e infelizmente preciso te falar uma coisa, eu denunciei e nada aconteceu, absolutamente nada. E a denúncia me fez ficar mais frustrada ainda.” [...] No final das contas meu processo não deu em nada, aliás, já se sabe que aqui na UFT esses processos são todos arquivados.

Ficou evidente que a maior parte dos casos em que a gestão soube da situação de assédio, não houve providências resolutivas. E, se analisarmos a questão da resolução pelo foco da sanção, isso se torna ainda mais evidente, já que nenhum dos casos pesquisados, seja nas entrevistas, na pesquisa documental ou nos questionários, houve punição. Os casos em que as denúncias geraram processos administrativos disciplinares ou sindicâncias investigativas, no total 5 processos envolvendo 3 casos, os processos foram arquivados ou por prescrição do fato ou por ausência de materialidade, que são os casos em que a vítima não consegue provar as agressões.

O conjunto de informações obtidas junto às vítimas acerca do posicionamento da gestão diante seus casos corroboram os achados em algumas pesquisas (p. ex., SALIN, 2008a, 2008b) que afirmam que existe uma postura predominante passiva por parte dos gerentes de pessoal diante dos casos de assédio. Quando alguma postura é tomada ela geralmente vem por meio de discussão com as partes envolvidas.

Nos casos em que sofri assédio moral procurei auxílio do psicólogo e mudei minhas atitudes o que foi fundamental para superar as dificuldades que estava tendo (TA-134)

Em um primeiro momento, ouvi separadamente as partes, para tentar entender do que se tratava. Orientei as vítimas a relatarem, registrando o ocorrido, e orientei a procurar auxílio psicológico. Nenhuma das vítimas quis registrar por receio de retaliação de alguma forma e ainda, por acreditar que não haveria punição, e seria um desgaste desnecessário. As partes agressoras foram orientadas a refletir sobre a questão e a possibilidade de sofrer sanções. Contudo, essas não acreditam estar cometendo assédio moral. No entendimento delas, as vítimas têm outros motivos para procurar este setor (G-1)

Existem ainda os casos graves em que a os profissionais da área de gestão de pessoas culpam a vítima pelo ocorrido. No caso de V-6 que sofria de assédio por meio de importunação sexual, a vítima afirma que quando relatou o fato a uma psicóloga da instituição ela a culpou por não ter deixado claro que processaria o agressor caso ele não parasse de importuna-la. Também há o caso de V-9, já relatado anteriormente, que depois de uma licença por motivo de saúde para tratar de doenças originadas pelo assédio, sua assediadora afirmou no setor de gestão de pessoas que ela havia abandonado o trabalho. Quando V-9 foi até o setor explicar a situação o que recebeu foi mais assédio, mas por meio de uma profissional do setor de gestão de pessoas

Quando eu falei com psicóloga (sobre o assédio de cunho sexual) ela disse que eu que tinha que falar que não, e que iria processar ele. Ele poderia ser meu futuro chefe, como eu ia dizer isso pra ele? [...] A psicóloga da UFT dizia que a culpa era minha, de o professor ficar me alisando, porque eu não falava pra ele que iria processar ele, aí que eu sofria mais ainda. Eu acho que ela não entendeu o meu lado, acho que ela pende para o lado da instituição. Quando eu fui tratar com outros psicólogos eles falaram totalmente diferente pra mim (V-6)

Quando ela falou no RH que eu tinha abandonado o serviço eu fui lá tentar explicar a situação, e a pessoa com que eu falei disse apenas que não tinha tempo se levantou e virou as costas. Disse que do jeito que eu sou ninguém mais ia me querer dentro da Universidade (V-9)

Essas situações que passaram V-6 e V-9 vão ao encontro com o exposto na literatura. Segundo apontam alguns autores tanto os alvos de assédio quanto as testemunhas acusam o pessoal dos Recursos Humanos de marginalizar socialmente os funcionários que sofreram abusos, ainda apoiando aqueles que os agridem (D'CRUZ E NORONHA, 2010; TRACY; LUTGEN-SANDVIK; ALBERTS, 2006). Apesar de trazer esses relatos para a análise, esses relatos de culpabilização da vítima não foram frequentes de forma a poder afirmar que essa é a postura institucional. Contudo, tem gravidade relevante para que os profissionais possam fazer uma reflexão da postura adotada.

A pesquisa também buscou conhecer as medidas mais frequentes de resolução dos conflitos. E percebemos que a conduta mais adotada é uma das mais descritas na literatura: a separação da vítima e agressor. Em alguns relatos podemos perceber que as vítimas se livraram da situação quando houve uma mudança de setor.

Pensei em prezar o bom convívio, e me mantive na esperança de conseguir a mudança de setor, hoje estou em um outro setor (TA-256)

Quando eu saí de lá foi, tipo, 200% melhor. Eu me dou muito bem onde eu estou. Foi a melhor coisa (V-6)

Dos pesquisados entrevistados e dos que participaram da pesquisa documental todos que se livraram da situação foi por meio de transferência de departamento. Aqui também é necessário fazer um adendo. Das transferências de setor que ocorreram todas, exceto uma, foi a vítima que foi transferida, exatamente como postula Rayner (1997). Segundo esse autor, embora pareça mais adequado transferir a pessoa de comportamento ruim, as evidências indicam que geralmente é o alvo das agressões que é transferido, principalmente nos casos em que o agressor está em um nível hierárquico superior.

Diante de todas essas informações podemos inferir que a UFT tem adotado algumas estratégias no sentido de prevenir o assédio moral, principalmente, através de cursos e treinamentos e palestras. Contudo parece que estas ações parecem estar aquém do que deveria. Isso pode ser demonstrado pela quantidade significativa de técnicos que não conhecem políticas de prevenção e combate ou nunca ouviram nenhuma divulgação sobre assédio moral. A literatura aponta que ações reconciliatórias surtem efeitos apenas no estágio inicial da intimidação (ZAPF; GROSS, 2001), contudo, se os trabalhadores não souberem o que é o assédio eles só se descobrirão como uma vítima quando o estágio estiver muito avançado. Por esse motivo é tão importante o trabalho de conscientização. Mais importante ainda é a punição quando necessária. Ainda que não seja algo que se deseje, punir alguém que hostiliza o outro mostra o quanto a organização é comprometida com bem-estar dos seus funcionários. E também passa a mensagem de que nenhum tipo de violência será tolerado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa era primariamente analisar o assédio moral no contexto dos técnicos administrativos da UFT. Para isso foram levantados métodos que permitiram a triangulação metodológica: questionário, entrevistas e pesquisa documental. O uso dessa metodologia se mostrou altamente relevante para o estudo já que em cada um deles podemos analisar uma propriedade do assédio como em um prisma. Desta forma as práticas de assédio, as consequências e o papel da organização puderam ser analisadas a partir dos técnicos administrativos em geral, das vítimas, dos integrantes dos setores de gestão de pessoas e das vítimas que fizeram denúncias.

Apesar de toda a complexidade contida no estudo do assédio, que se manifesta principalmente por se tratar de um fenômeno subjetivo, buscamos trazer à luz da teoria: i) as práticas mais recorrentes de assédio moral, ii) as consequências do assédio na vida das vítimas e para a organização e iii) as políticas de prevenção e intervenção ao assédio moral na Universidade.

Com relação ao primeiro objetivo foi possível identificar que as práticas de assédio mais utilizadas estão relacionadas ações de descrédito e desqualificação quanto à capacidade laboral de alguém, tais como: requisitar o servidor a realizar uma atividade aquém de sua competência, reter informações que podem afetar o desempenho do servidor no trabalho e expor o servidor a carga de trabalho excessiva. Outra ação bastante relatada entre os pesquisados, mas relacionada a ações de limitação do contato social foi ignorar ou excluir alguém, tratando-o como se fosse invisível. Semelhante a essa, a atitude mais citada dentre as ações de limitação da comunicação e autoexpressão é ignorar e os pontos de vista do indivíduo. Estas informações foram possíveis através da aplicação do questionário, pesquisa documental e entrevistas onde as vítimas puderam detalhar as situações vivenciadas.

No que tange ao segundo objetivo abordado nessa pesquisa era levantar as consequências do assédio moral para as vítimas e para a organização. Alcançamos esse objetivo através da etapa qualitativa de entrevistas com as vítimas, gestores e através de uma questão no questionário. Os resultados revelaram que as vítimas experienciaram diversos problemas em sua saúde, em sua vida pessoal e profissional. Os mais mencionados foram insônia, ansiedade, estresse, sentimento de constrangimento, tristeza, prejuízo em relacionamentos e no exercício da paternidade/maternidade do servidor e desmotivação para o trabalho. Já os danos direcionados à organização são, principalmente, alta rotatividade, absenteísmo e redução na qualidade das tarefas.

O terceiro objetivo consistia em verificar como a UFT tem desempenhado seu papel em prevenir o assédio e como ela tem feito intervenções em situações que chegam ao seu conhecimento. Para isso, entrevistamos integrantes dos setores de gestão de pessoas da UFT, e também questionamos aos técnicos administrativos quais as políticas eles conhecem e se já ouviram falar do tema na Universidade. A pesquisa documental permitiu verificar o encaminhamento das denúncias que foram feitas ao longo dos últimos anos. Os resultados mostraram a existência de algumas ações, mas que parecem não ter tanta visibilidade pelos técnicos já que a maioria afirma desconhecer alguma política ou ter ouvido sobre o tema na UFT. Quanto às denúncias feitas essas resultaram em arquivamento por falta de materialidade ou por prescrição do processo. O que pode evidenciar a dificuldade da Universidade em lidar com os conflitos internos.

Dentre as limitações que este estudo teve uma delas foi na etapa de entrevistas com gestores. Somente ao tentar entrar em contato com esse grupo descobrimos que a maior parte estava em férias, que pelo que parece, são dadas de forma coletiva no mês de janeiro. Por isso foram obtidas apenas três entrevistas e com informações escassas já que esses participantes ocupam o cargo a pouco tempo. Destes três apenas um lidou com algum caso de hostilização. Acreditamos que caso houvesse uma quantidade maior de participantes teríamos mais informações a respeito das consequências do assédio direcionadas à organização e também da intervenção dos profissionais nos casos.

Outra limitação que as pesquisadoras tiveram foi a falta de celeridade na análise da pesquisa pelos membros do comitê de ética. Esse fato atrasou sobremaneira algumas etapas da pesquisa. Compreendemos que os aspectos éticos devem ser priorizados em qualquer estudo que envolva seres humanos e sabemos que o trabalho voluntário tem suas especificidades. Contudo, a atividade daqueles que analisam os preceitos éticos não devem impedir ou dificultar a execução de uma pesquisa.

Concernente à elaboração da escala para medir os atos de assédio, percebemos que combinar dois questionários possa não ter sido a melhor opção. Apesar de estar amparado na literatura, já que diversos autores procedem de tal forma, notamos certa dificuldade na análise quantitativa dos dados. Como a maior parte faz adaptações no questionário (texto e quantidade de questões, categorias de análise, etc.) cada pesquisa teve um modo de analisar esses dados. Se por um lado ganhamos em termos de adequação da linguagem e especificidades do trabalho do servidor público da UFT, por outro houve confusão no momento de operacionalizar os dados quantitativos para a análise.

Todo o percurso da pesquisa nos fizeram observar alguns fatos que, nesse momento, podemos transformar em sugestões. Um fato foi observado durante a etapa da pesquisa documental. Examinamos 261 processos administrativos disciplinares e sindicâncias investigativas que resultaram em 5 processos com indícios de assédio envolvendo técnicos administrativos. O interessante é que durante a busca desses processos foram identificadas dezenas de outros com indícios de assédio no meio docente. Por isso, acreditamos que um estudo voltado para esse grupo de servidores possa ser de grande importância para a UFT.

Um outro estudo que seria de muita utilidade para a UFT e para a comunidade científica é quanto aos fatores relacionados ao surgimento do assédio. Acreditamos que particularidades relacionadas à organização do trabalho e ao estilo de liderança possam estar ligadas à incidência de hostilização na Universidade. Um estudo que possa desvendar esses fatores talvez permita conduzir melhor as ações institucionais no sentido de minimizar a ocorrência de assédio no ambiente universitário.

Diante de todas essas informações e de possíveis outros estudos que possam surgir, é necessário que a UFT planeje ações, políticas e estratégias que possam resguardar os trabalhadores. Agindo assim será promovido um ambiente de respeito à individualidade e comprometido com o bem-estar de toda a comunidade acadêmica. Para isso, é necessário enxergar o assédio moral como um fenômeno multidimensional que infringe o indivíduo, a própria organização onde ele ocorre e a sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, A.; BRAY, F. Holding out against workplace harassment and bullying. **Personnel management**, v. 24, n. 10, p. 48-52, 1992.
- AGUIAR, W. Assédio moral: violência sutil nas relações de trabalho. **Conexão**, v. 3, n. 22, p. 22-4, 2002.
- AGERVOLD, M. Bullying at work: A discussion of definitions and prevalence, based on an empirical study. **Scandinavian journal of psychology**, v. 48, n. 2, p. 161-172, 2007.
- AMAZARRAY, M. R. **Violência psicológica e assédio moral no trabalho enquanto expressões de estratégias de gestão**. 2010. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.
- APPELBAUM, S. H.; SEMERJIAN, G.; MOHAN, K. Workplace bullying: consequences, causes and controls (part one). **Industrial and commercial training**, v. 44, n. 4, p. 203-210, 2012.
- AQUINO, K.; GROVER, S. L.; BRADFIELD, M. The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. **Academy of management journal**, v. 42, n. 3, p. 260-272, 1999.
- AQUINO, K.; BRADFIELD, M. Perceived victimization in the workplace: The role of situational factors and victim characteristics. **Organization Science**, v. 11, n. 5, p. 525-537, 2000.
- ARENAS, M. V.S. **Assédio moral e saúde no trabalho do servidor público do judiciário: implicações psicossociais**. 2013. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
- ASHFORTH, B. Petty tyranny in organizations. **Human relations**, v. 47, n. 7, p. 755-778, 1994.
- ASHFORTH, B. E. Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, v. 14, n. 2, p. 126-140, 1997.
- BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 8ª ed. Florianópolis: Editora UFSC, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BAUMEISTER, R. F.; STILLWELL, A.; WOTMAN, S. R. Victim and perpetrator accounts of interpersonal conflict: Autobiographical narratives about anger. **Journal of personality and social psychology**, v. 59, n. 5, p. 994, 1990.
- BINGHAM, S. G.; SCHERER, L. L. The unexpected effects of a sexual harassment educational program. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 37, n. 2, p. 125-153, 2001.

BJÖRKQVIST, K.; ÖSTERMAN, K.; HJELT-BÄCK, M. Aggression among university employees. **Aggressive behavior**, v. 20, n. 3, p. 173-184, 1994.

BLOISI, W.; HOEL, H. Abusive work practices and bullying among chefs: A review of the literature. **International Journal of Hospitality Management**, v. 27, n. 4, p. 649-656, 2008.

BONAFONS, C.; JEHEL.; HIRIGOYEN, M. F.; COROLLER-BÉQUET, A. Précision de la définition du harcèlement moral au travail Clarifying the definition of bullying. **L'Encéphale**, v. 34, p. 419-426, 2008.

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

CAHÚ, G. P. R. et al. Produção científica em periódicos online acerca da prática do assédio moral: uma revisão integrativa. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 32, n. 3, p. 611, 2011.

CASTRO, C. de M. A prática da pesquisa. In: **A prática da pesquisa**. 1978.

CELLARD, A. A análise documental. **POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, v. 295, p. 2010-2013, 2008.

CERVERA, G.; HARO, G.; MARTÍNEZ-HAGA, J.; BOLINCHES, F. Los trastornos relacionados con el uso desustancias desde la perspectiva de lapsicopatología y las neurociencias. **Trastornos adictivos**, v. 3, n. 3, p. 164-171, 2001.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COELHO, V. C. **Assédio moral no trabalho, focando o assediador: valores Humanos, valores organizacionais e atos negativos no Trabalho**. 2015. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Fortaleza, 2015.

COOPER-THOMAS, H.; GARDNER, D.; O'DRISCOLL, M; CATLEY, B.; BENTLEY, T.; TRENBERTH, L. Neutralizing workplace bullying: the buffering effects of contextual factors. **Journal of Managerial Psychology**, v. 28, n. 4, p. 384-407, 2013.

CORRÊA, A. M. H.; CARRIERI, A. D. P. O assédio moral degradando as relações de trabalho: um estudo de caso no poder judiciário. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 6, p. 1065-1084, 2004.

COWIE, H.; NAYLOR, P.; RIVERS, I.; SMITH, P. K.; PEREIRA, B. Measuring workplace bullying. **Aggression and violent behavior**, v. 7, n. 1, p. 33-51, 2002.

COYNE, I.; SEIGNE, E.; RANDALL, P. Predicting workplace victim status from personality. **European journal of work and organizational psychology**, v. 9, n. 3, p. 335-349, 2000.

CRESWELL, J. W.; POTTH, C. N. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**. Sage publications, 2007.

CRESWELL, J. W. **Research Design - Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. Sage Publications, 2009.

CUGNIER, J. S. **Gestão de pessoas, prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável**. 2016. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

DANTAS, E. L. B. **Política de gestão de pessoas em universidades federais: a percepção dos técnicos-administrativos sobre o plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em educação-PDIPCCTAE–na Universidade Federal do Tocantins**. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão de Políticas Públicas). Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2015.

DALTON, D. R. Employee transfer and employee turnover: A theoretical and practical disconnect?. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 18, n. 5, p. 411-413, 1997.

D'CRUZ, P.; NORONHA, E. The exit coping response to workplace bullying: The contribution of inclusivist and exclusivist HRM strategies. **Employee Relations**, v. 32, n. 2, p. 102-120, 2010.

DZUREC, L. C. Status limbo: Analysis of nurse faculty member reports of administrator response to workplace bullying complaints. **Journal of Professional Nursing**, v. 29, n. 5, p. e1-e9, 2013.

DZUREC, L. C.; BROMLEY, G. E. Speaking of workplace bullying. **Journal of Professional Nursing**, v. 28, n. 4, p. 247-254, 2012.

EINARSEN, S.; RAKNES, B. I.; MATTHIESEN, S. B. Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. **European journal of work and organizational psychology**, v. 4, n. 4, p. 381-401, 1994.

EINARSEN, S.; SKOGSTAD, A. Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. **European journal of work and organizational psychology**, v. 5, n. 2, p. 185-201, 1996.

EINARSEN, S.; RAKNES, B. I. Harassment in the workplace and the victimization of men. **Violence and victims**, v. 12, n. 3, p. 247-263, 1997.

EINARSEN, S. The nature and causes of bullying at work. **International journal of manpower**, v. 20, n. 1/2, p. 16-27, 1999.

EINARSEN, S. Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. **Aggression and violent behavior**, v. 5, n. 4, p. 379-401, 2000.

EINARSEN, S. The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. **Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé**, n. 7-3, 2005.

EINARSEN, S.; HOEL, H; ZAPF, D., COOPER, C. L. Workplace Bullying: individual pathology or organizational culture. **Workplace violence**, p. 229-247, 2005.

EINARSEN, S; HOEL, H. Bullying and mistreatment at work: How managers may prevent and manage such problems. **Employee well-being support: A workplace resource**, p. 161-173, 2008.

EINARSEN, S; HOEL, H.; NOTELAERS, G. Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. **Work & Stress**, v. 23, n. 1, p. 24-44, 2009.

EINARSEN, S. HOEL, H.; ZAPF, D. The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. **Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice**, v. 2, p. 3-40, 2011.

ENGELMAN, F. **Vivências de violência no mundo do trabalho a partir de relatos de trabalhadores**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

ERTURETEN, A.; CEMALCILAR, Z.; AYCAN, Z. The relationship of downward mobbing with leadership style and organizational attitudes. **Journal of Business Ethics**, v. 116, n. 1, p. 205-216, 2013.

FALEY, R. H.; KNAPP, D. E.; KUSTIS, G.; DUBOIS, K. Estimating the organizational costs of sexual harassment: The case of the US Army. **Journal of Business and Psychology**, v. 13, n. 4, p. 461-484, 1999.

FIGUEIREDO-FERRAZ, H.; GIL-MONTE, P. R.; OLIVARES-FAÚNDEZ, V. E. Influence of mobbing (workplace bullying) on depressive symptoms: a longitudinal study among employees working with people with intellectual disabilities. **Journal of intellectual disability research**, v. 59, n. 1, p. 39-47, 2015.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. Sage, 2014.

FOX, S.; STALLWORTH, L. E. Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. **Journal of Vocational Behavior**, v. 66, n. 3, p. 438-456, 2005.

FREITAS, M. E. de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001.

FREITAS, M. E. de. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, 2007.

FREITAS, M. E.; HELOANI, J. R.; BARRETO, M. **Assédio Moral no Trabalho**. Cengage Learning, São Paulo, 2008.

GABRIELIAN, V.; YANG, K.; SPICE, S.; J. Qualitative Research Methods. In: MILLER, G. J.; YANG, K.(Org.) **Handbook of Research Methods in Public Administration**. New York: CRC Press, 2008, pp. 141-168.

GANDOLFO, R. MMPI-2 profiles of worker's compensation claimants who present with complaints of harassment. **Journal of clinical psychology**, v. 51, n. 5, p. 711-715, 1995.

GIORGI, G. The negative acts questionnaire revised (NAQ-R) in Italy. **Prevention Today**, v. 4, n. 4, p. 71-86, 2008.

GLASØ, L.; MATTHIESEN, S. B.; NIELSEN, M. B.; EINARSEN, S. Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile?. **Scandinavian journal of psychology**, v. 48, n. 4, p. 313-319, 2007.

GLINA, D. M. R.; SOBOLL, L. A. Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão da literatura. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 37, n. 126, p. 269-283, 2012.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

GUIATRABALHISTA. Assédio moral no trabalho. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/temática/assediomoral.htm> Acesso em: 15 de janeiro de 2019.

GUIMARÃES, C. A.; CANÇADO, V. L.; LIMA, R. J. C. Workplace moral harassment and its consequences: A case study in a federal higher education institution. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 51, n. 2, p. 151-164, 2016.

GUIMARAES, L. A. M. RIMOLI, A. O. Mobbing (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, vol. 22, n. 2, p. 183-192, mai-ago, 2006.

HARVEY, M. G.; HEAMES, J. T.; RICHEY, R. G.; LEONARD, N. Bullying: From the playground to the boardroom. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 12, n. 4, p. 1-11, 2006.

HAUGE, L. J.; SKOGSTAD, A.; EINARSEN, S. The relative impact of workplace bullying as a social stressor at work. **Scandinavian Journal of Psychology**, v. 51, n. 5, p. 426-433, 2010.

HELOANI, R. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, 2004.

HERSHCOVIS, M. S. "Incivility, social undermining, bullying... oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 32, n. 3, p. 499-519, 2011.

HEWSON, C. Internet-mediated research as an emergent method and its potential role in facilitating mixed methods research. **Handbook of emergent methods**, p. 543-570, 2008.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Bertrand Brasil, 2002.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Malaise dans le travail: Harcèlement moral: démêler le vrai du faux**. La Découverte, 2004.

HIRIGOYEN, M. Le harcèlement moral, un symptôme de la société moderne. In: **Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique**. Elsevier Masson, 2016. p. 575-579.

HODGINS, M.; MACCOURTAIN, S.; MANNIX-MCNAMARA, P. Workplace bullying and incivility: a systematic review of interventions. **International Journal of Workplace Health Management**, v. 7, n. 1, p. 54-72, 2014.

HOEL, H.; GLASØ, L.; HETLAND, J.; COOPER, C. L.; EINARSEN, S. Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying. **British Journal of Management**, v. 21, n. 2, p. 453-468, 2010.

HUNT, N.; MCHALE, S. A practical guide to the e-mail interview. **Qualitative health research**, v. 17, n. 10, p. 1415-1421, 2007.

HUTCHINSON, M.; VIKERS, M.; WILKES, L.; JACKSON, D. “The worse you behave, the more you seem, to be rewarded”: bullying in nursing as organizational corruption. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 21, n. 3, p. 213-229, 2009.

INVITTI, C. **Autoconceito de trabalhadores assediados moralmente no trabalho**. 2012. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

JACOBY, A. R. **Assédio moral em estudantes trabalhadores**. 2012. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - universidade do vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2012.

JANGHORBAN, R.; ROUDSARI, R. L.; TAGHIPOUR, A. Skype interviewing: The new generation of online synchronous interview in qualitative research. **International journal of qualitative studies on health and well-being**, v. 9, n. 1, p. 24152, 2014.

JIMÉNEZ, B. M.; MUÑOZ, A. R.; HERNÁNDEZ, G. A.; BERNADERO, M. M-E. Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio. **Psicothema**, v. 17, n. 4, p. 627-632, 2005.

JOHNSON, S. L.; BOUTAIN, D. M.; TSAI, H. C.; DE CASTRO, A. B. Managerial and organizational discourses of workplace bullying. **The Journal of nursing administration**, v. 45, n. 9, p. 457, 2015.

KASSING, J. W. Breaking the chain of command: Making sense of employee circumvention. **The Journal of Business Communication (1973)**, v. 46, n. 3, p. 311-334, 2009.

KEASHLY, Loreleigh. Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. **Journal of emotional abuse**, v. 1, n. 1, p. 85-117, 1997.

KEMP, Vivien. Antecedents, consequences and interventions for workplace bullying. **Current opinion in psychiatry**, v. 27, n. 5, p. 364-368, 2014.

KHOURI, G. E. E. **Produtividade às custas de assédio moral: a indústria bancária sob a ótica dos trabalhadores do setor**. 2012. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Artmed; UFMG, 1999.

LEWIS, D.; GUNN, R. O. D. Workplace bullying in the public sector: Understanding the racial dimension. **Public administration**, v. 85, n. 3, p. 641-665, 2007.

LEYMANN, H. Mobbing and psychological terror at workplaces. **Violence and victims**, v. 5, n. 2, p. 119-126, 1990.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European journal of work and organizational psychology**, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.

LEYMANN, H.; GUSTAFSSON, A. Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. **European journal of work and organizational psychology**, v. 5, n. 2, p. 251-275, 1996.

LINDY, C.; SCHAEFER, F. Negative workplace behaviours: an ethical dilemma for nurse managers. **Journal of Nursing Management**, v. 18, n. 3, p. 285-292, 2010.

LUTGEN-SANDVIK, P. The communicative cycle of employee emotional abuse: Generation and regeneration of workplace mistreatment. **Management Communication Quarterly**, v. 16, n. 4, p. 471-501, 2003.

LUTGEN-SANDVIK, P.; TRACY, S. J.; ALBERTS, J. K. Burned by bullying in the American workplace: Prevalence, perception, degree and impact. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 6, p. 837-862, 2007.

LUTGEN-SANDVIK, P.; MCDERMOTT, V. Making sense of supervisory bullying: Perceived powerlessness, empowered possibilities. **Southern Communication Journal**, v. 76, n. 4, p. 342-368, 2011.

LUTGEN-SANDVIK, P.; TRACY, S. J. Answering five key questions about workplace bullying: How communication scholarship provides thought leadership for transforming abuse at work. **Management Communication Quarterly**, v. 26, n. 1, p. 3-47, 2012.

MACIEL, R. H.; GONÇALVES, R. C. Pesquisando o assédio moral: a questão do método e a validação do Negative Acts Questionary (NAQ) para o Brasil. **Violência psicológica e assédio moral no trabalho: pesquisas brasileiras**, p. 167-185, 2008.

MARTININGO F., A.; SOARES S., M. V. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, 2008.

MAYRING, P. **Qualitative content analysis: theoretical foundation**, basic procedures and software solution. 2014.

MESCHKUTAT, B.; STACKELBECK, M.; L., G. Der Mobbing-Report. **Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin–Forschung**, Fb, v. 951, n. 2, 2002.

GEMZØE M., E.; EINARSEN, S. Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: The role of state negative affectivity and generalized self-efficacy. **Scandinavian journal of psychology**, v. 43, n. 5, p. 397-405, 2002.

MINAYO, M. S. C. (org.). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 18. Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2001.

MIKKELSEN, E. G.; EINARSEN, S. Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates. **European journal of work and organizational psychology**, v. 10, n. 4, p. 393-413, 2001.

MIKKELSEN, E. G.; EINARSEN, S. Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. **European journal of work and organizational psychology**, v. 11, n. 1, p. 87-111, 2002.

MIKKELSEN, E. G.; HOGH, A.; PUGGAARD, L. B. Prevention of bullying and conflicts at work: Process factors influencing the implementation and effects of interventions. **International Journal of Workplace Health Management**, v. 4, n. 1, p. 84-100, 2011.

MENDONÇA, J. M. B. **Relações que dilaceram oportunidades: o espaço invisível entre o eu e o outro**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia. 2013

MORON, M. A. M. **Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais**, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 1998.

MULDER, R.; POUWELSE, M.; LODEWIJKX, H.; BOLMAN, C. Workplace mobbing and bystanders' helping behaviour towards victims: The role of gender, perceived responsibility and anticipated stigma by association. **International journal of psychology**, v. 49, n. 4, p. 304-312, 2014.

NAMIE, G.; LUTGEN-SANDVIK, P. E. Active and passive accomplices: The communal character of workplace bullying. **International Journal of communication**, v. 4, p. 31, 2010.

NASCIMENTO, A. P. T. **Assédio moral e precarização do trabalho em saúde**. 2013. Dissertação (Mestre em Psicologia) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2013.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 2, 1996.

NIEDL, K. Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. **European journal of work and organizational psychology**, v. 5, n. 2, p. 239-249, 1996.

NIELSEN, M. B. Bullying in work groups: The impact of leadership. **Scandinavian journal of psychology**, v. 54, n. 2, p. 127-136, 2013.

NUNES, T. S. **Assédio moral no trabalho: o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. Assédio moral no trabalho: consequências identificadas por servidores docentes e técnico-administrativos em uma Universidade Federal Brasileira. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 3, 2012a.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. da R. Políticas y prácticas de prevención y combate al acoso moral en una universidad brasileña. **Salud de los Trabajadores**, v. 20, n. 1, p. 61-74, 2012b.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. da R. O assédio moral no contexto universitário: uma discussão necessária. **Revista de Ciências da administração**, v. 17, n. 41, 2015.

NUNES, T. S. **A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2016. Tese. (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

POWER, J. L.; BROTHERIGE, C. M.; BLENKINSOPP, J.; Acceptability of workplace bullying: A comparative study on six continents. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 3, p. 374-380, 2013.

QUINE, Lyn. Workplace bullying in NHS community trust: staff questionnaire survey. **British Medical Journal**, v. 318, n. 7178, p. 228-232, 1999.

QUINE, Lyn. Workplace bullying in junior doctors: questionnaire survey. **British Medical Journal**, v. 324, n. 7342, p. 878-879, 2002.

RAUPP, F. M.; BEUREN. I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**, v. 3, p. 76-97, 2003.

RAYNER, C. The incidence of workplace bullying. **Journal of Community & Applied Social Psychology**, v. 7, n. 3, p. 199-208, 1997.

RAYNER, C. From research to implementation: Finding leverage for prevention. **International Journal of Manpower**, v. 20, n. 1/2, p. 28-38, 1999.

REKNES, I. et al. The prospective relationship between role stressors and new cases of self-reported workplace bullying. **Scandinavian journal of psychology**, v. 55, n. 1, p. 45-52, 2014.

RESCH, M.; SCHUBINSKI, M. Mobbing–prevention and management in organizations. **European journal of work and organizational psychology**, v. 5, n. 2, p. 295-307, 1996.

RIBEIRO, B. Z. **Planejamento e avaliação da comunicação organizacional em universidades públicas: uma análise do caso da UFT**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas). Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas. Palmas: Universidade Federal do Tocantins, 2015.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RISSI, V. **Assédio moral e violência psicológica: perspectiva dos trabalhadores em serviços de saúde filiados ao Sindisáude Passo Fundo**. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva). Universidade Vale do Rio Sinos, RS e região. 2009.

ROLLINSON, D.; HANDLEY, J.; HOOK, C.; FOOT, M. The disciplinary experience and its effects on behaviour: an exploratory study. **Work, Employment and Society**, v. 11, n. 2, p. 283-311, 1997.

SALES, E. C. **Estudo epidemiológico sobre assédio moral no trabalho e transtornos mentais comuns em trabalhadores do setor de serviços**. 2009. Tese (Doutorado em Saúde Coletiva) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

SALIN, D. Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. **Human relations**, v. 56, n. 10, p. 1213-1232, 2003.

SALIN, D. Workplace bullying among business professionals: Prevalence, gender differences and the role of organizational politics. **Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé**, n. 7-3, 2005.

SALIN, D. Organisational responses to workplace harassment: An exploratory study. **Personnel Review**, v. 38, n. 1, p. 26-44, 2008a.

SALIN, D. The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. **Scandinavian journal of Management**, v. 24, n. 3, p. 221-231, 2008b.

SANTOS, D. C. M. **Trabalho masculino, trabalho feminino: Representações sociais e assédio moral**. 2005. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2005.

SAPPLETON, N.; LOURENÇO, F. Email subject lines and response rates to invitations to participate in a web survey and a face-to-face interview: the sound of silence. **International Journal of Social Research Methodology**, v. 19, n. 5, p. 611-622, 2016.

SEDGWICK, M.; SPIERS, J. The use of videoconferencing as a medium for the qualitative interview. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 8, n. 1, p. 1-11, 2009.

SOUZA, R. A. **Da Unitins à UFT: modelos e práticas gestoriais na Educação**

Superior do estado do Tocantins no limiar do Século XXI. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Uberlândia, 2007. Disponível em: < <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/14030> > Acesso em: 06 mai. 2018.

SOUZA, E. C. **Da voz que cala ao corpo que fala:** o assédio moral no ambiente de trabalho como desafio para o serviço social. Dissertação (Mestrado em Serviço Social). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

SPECTOR, P. E. The role of frustration in antisocial behavior at work. **Antisocial behavior in organizations**, p. 1-17, 1997.

SPINK, M. J.; MENEGON, V. M. A pesquisa como prática discursiva: superando os horrores metodológicos. **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**, v. 3, p. 63-92, 1999.

SUTELA, H.; LEHTO, A. M. Henkinen väkivalta on koko työyhteisön ongelma. **Bullying is a problem of the whole work unit. Hyvinvointikatsaus**, v. 3, p. 18-24, 1998.

TEPPER, B. J. Consequences of abusive supervision. **Academy of management journal**, v. 43, n. 2, p. 178-190, 2000.

TEPPER, B. J.; DUFFY, M. K.; SHAW, J. D. Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 5, p. 974, 2001.

THIOLLENT, M. J. Aspectos qualitativos da metodologia de pesquisa com objetivos de descrição, avaliação e reconstrução. **Cadernos de Pesquisa**, n. 49, p. 45-50, 2013.

TITO, F. R. C. **Assédio moral/organizacional no trabalho bancário.** 2009. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

TRACY, S. J.; LUTGEN-SANDVIK, P.; ALBERTS, J. K. Nightmares, demons, and slaves: Exploring the painful metaphors of workplace bullying. **Management communication quarterly**, v. 20, n. 2, p. 148-185, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução ao estudo em ciências sociais: o estudo qualitativo em educação. **São Paulo: Atlas**, 1992.

TURNLEY, W. H.; FELDMAN, D. C. The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. **Human relations**, v. 52, n. 7, p. 895-922, 1999.

TURTE, S. L. **Violência psicológica e assédio moral no trabalho:** percepção e estratégias de enfrentamento de adolescentes trabalhadores. 2011. Tese (Doutorado em Ciências). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. 2014. **Planejamento Estratégico (2014-2022).** Palmas: Universidade Federal do Tocantins. Disponível em < <https://docs.uft.edu.br/share/s/IEdq3JCiRcedbs8lm2B-gg> > Acesso em: 07 mai. 2018.

_____. **Resolução nº 21 de 10 de dezembro de 2015.** Aprova o Regimento que disciplina a estrutura, atribuições e competências da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP) da Universidade Federal do Tocantins, 2015a. Disponível em: <http://ww2.uft.edu.br/index.php/socs/documentos?option=com_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=2445&id=232baa8a-f8e6-4dd8-9b4f-706f648edbdd&folder_name=Consuni> Acesso em: 09 mai. 2018.

_____. **Projeto de Implantação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – Progedep.** Palmas: Universidade Federal do Tocantins, 2015b. Disponível em <<http://ww2.uft.edu.br/index.php/gestao/pro-reitorias/progedep>> Acesso em: 09 mai. 2018.

_____. **Relatório de Gestão 2016.** Palmas: Universidade Federal do Tocantins, 2017. Disponível em : <https://docs.uft.edu.br/share/s/r_YZnwNITYigX50BMFuaFg> Acesso em: 08 mai. 2018.

_____. **Plano de Desenvolvimento institucional – PDI 2016-2020.** Palmas, Universidade Federal do Tocantins, 2016. Disponível em: <<http://ww2.uft.edu.br/index.php/proap/links/pdi-2016-2020>> Acesso em: 07 mai. 2018.

_____. **Evolução do número de Técnicos Administrativos (2009-2016).** Palmas, Universidade Federal do Tocantins, 2018. Disponível em: <<http://ww2.uft.edu.br/index.php/gestao/pro-reitorias/129-assuntos/progedep/servicos-da-progedep/14577-numero-do-quadro-de-tecnicos>> Acesso em: 10 mai. 2018.

VAN R., J.; MCCORMACK, D. Employee perceptions of workplace bullying and implications. **International Journal of Workplace Health Management**, v. 6, n. 2, p. 92-103, 2013.

VANDEKERCKHOVE, W.; COMMERS, MS R. Downward workplace mobbing: a sign of the times?. **Journal of business Ethics**, v. 45, n. 1, p. 41-50, 2003.

VARTIA, M. The sources of bullying–psychological work environment and organizational climate. **European journal of work and organizational psychology**, v. 5, n. 2, p. 203-214, 1996.

VARTIA, M. AL. Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. **Scandinavian journal of work, environment & health**, v. 27, n. 1, p. 63-69, 2001.

VIEIRA, M. R. M. **Uma análise do papel do gestor na identificação e gerenciamento do assédio moral nas relações de trabalho:** estudo de caso em uma concessionária de veículos de Manaus. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

WEINMANN, T.; THOMAS, S.; BRILMAYER, S.; HENRICH, S.; RADON, K. Testing Skype as an interview method in epidemiologic research: response and feasibility. **International journal of public health**, v. 57, n. 6, p. 959-961, 2012.

ZAPF, D.; KNORZ, C.; KULLA, M. On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. **European Journal of work and organizational psychology**, v. 5, n. 2, p. 215-237, 1996.

ZAPF, D. Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. **International journal of manpower**, v. 20, n. 1/2, p. 70-85, 1999.

ZAPF, D.; EINARSEN, S. Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice—An introduction. **European Journal of work and organizational psychology**, v. 10, n. 4, p. 369-373, 2001.

ZAPF, D.; GROSS, C. Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. **European journal of work and organizational psychology**, v. 10, n. 4, p. 497-522, 2001.

ANEXO 1 - APROVAÇÃO DO PROJETO NO COMITÊ DE ÉTICA EM SERES HUMANOS

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE
FEDERAL DO TOCANTINS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO COM TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFT

Pesquisador: FABIENE DE FATIMA FERREIRA NUNES

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 96135318.0.0000.5519

Instituição Proponente: Fundação Universidade Federal do Tocantins

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.176.803

Apresentação do Projeto:

Este estudo tem como objetivo analisar o fenômeno assédio moral no contexto dos técnicos administrativos da UFT.

Objetivo da Pesquisa:

Analisar o fenômeno assédio moral no contexto dos técnicos administrativos da Universidade Federal do Tocantins.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos envolvidos com a pesquisa foram totalmente descritos no Termo de consentimento livre e esclarecido e no projeto. Os riscos envolvidos na aplicação do questionário envolve a inibição e o desconforto ao lembrar de possíveis situações desagradáveis vividas no ambiente de trabalho. Para reduzir risco de constrangimento será solicitado aos participantes que a qualquer momento que ele se sentir constrangido ou inibido para que interrompa a participação não continuando com o preenchimento do questionário. Nas entrevistas a probabilidade do risco é maior, tendo em vista que todos os participantes se auto afirmaram vítimas, desta forma, além de certificar quanto aos riscos anteriores foi informado o risco de reviver situações traumáticas. Para minimizar o risco de que o participante tenha alguma intercorrência emocional, será anunciado a qualquer sinal

Endereço: Avenida NS 15, 109 Norte Prédio do Almoarifado

Bairro: Plano Diretor Norte

CEP: 77.001-090

UF: TO

Município: PALMAS

Telefone: (63)3232-8023

E-mail: cep_uft@uft.edu.br

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE
FEDERAL DO TOCANTINS



Continuação do Parecer: 3.176.803

emocional do participante o pesquisador irá interromper unilateralmente a entrevista para a segurança do entrevistado. Caso seja necessário, a pesquisadora providenciará atendimento especializado adequado. Quanto à entrevista com o gestor responsável pelo setor de pessoal, existe apenas o risco de inibição e constrangimento. Essa entrevista será referente à políticas institucionais e não serão feitas perguntas pessoais.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Projeto de pesquisa reapresentado para ajustes.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos termos apresentados, inclusive o termo de fiel depositário.

Recomendações:

Recomendamos rever o trecho do projeto, no item 3.2, sobre o objetivo (c), "Este objetivo será buscado através de pesquisa documental e entrevista com o servidor responsável pela definição de políticas para pessoal na UFT". Entendemos que o servidor a que se refere a pesquisadora é a Pró-reitora, mencionada em outros trechos do projeto, e, que esta não é a única pessoa responsável por definir as políticas para pessoal na UFT. Sendo assim, sugerimos adequação na redação do trecho para maior clareza.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não há pendências.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_1164096.pdf	06/12/2018 14:06:15		Aceito
Outros	CARTA_DE_RESPOSTA_AS_PENDENCIAS.pdf	06/12/2018 14:04:47	FABIENE DE FATIMA FERREIRA	Aceito
Outros	TERMO_DE_FIEL_DEPOSITARIO.pdf	06/12/2018 14:03:50	FABIENE DE FATIMA FERREIRA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_ALTERADO.doc	27/11/2018 16:46:05	FABIENE DE FATIMA FERREIRA NUNES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_ENTREVISTA_GESTOR_ALTERADO.pdf	27/11/2018 15:59:48	FABIENE DE FATIMA FERREIRA NUNES	Aceito

Endereço: Avenida NS 15, 109 Norte Prédio do Almoarifado

Bairro: Plano Diretor Norte CEP: 77.001-090

UF: TO Município: PALMAS

Telefone: (63)3232-8023

E-mail: cep_uf@uft.edu.br

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE
FEDERAL DO TOCANTINS



Continuação do Parecer: 3.176.803

TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_ENTREVISTA_VITIMAS_ALTERADO.pdf	27/11/2018 15:58:54	FABIENE DE FATIMA FERREIRA NUNES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_QUESTIONARIO_ONLINE_ALTERADO.pdf	27/11/2018 15:57:46	FABIENE DE FATIMA FERREIRA NUNES	Aceito
Folha de Rosto	FOLHA_DE_ROSTO.pdf	13/08/2018 13:51:48	FABIENE DE FATIMA FERREIRA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO.doc	10/08/2018 16:47:00	FABIENE DE FATIMA FERREIRA NUNES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_QUESTIONARIO_ONLINE.pdf	10/08/2018 16:45:59	FABIENE DE FATIMA FERREIRA NUNES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_ENTREVISTA_VITIMAS.pdf	10/08/2018 16:45:37	FABIENE DE FATIMA FERREIRA NUNES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_ENTREVISTA_GESTOR.pdf	10/08/2018 16:45:12	FABIENE DE FATIMA FERREIRA NUNES	Aceito
Outros	DECLARACAO_DO_ORIENTADOR.pdf	10/08/2018 16:44:46	FABIENE DE FATIMA FERREIRA	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA_DE_EXECUCAO.pdf	10/08/2018 16:34:45	FABIENE DE FATIMA FERREIRA	Aceito
Orçamento	ORCAMENTO_FINANCEIRO.pdf	10/08/2018 16:34:02	FABIENE DE FATIMA FERREIRA	Aceito
Outros	DECLARACAO_INICIO_DE_PESQUISA.pdf	10/08/2018 16:32:53	FABIENE DE FATIMA FERREIRA	Aceito
Outros	TERMO_DE_AUTORIZACAO.pdf	11/07/2018 17:02:32	FABIENE DE FATIMA FERREIRA	Aceito
Outros	CARTA_DE_APRESENTACAO.pdf	11/07/2018 17:01:23	FABIENE DE FATIMA FERREIRA	Aceito
Outros	QUESTIONARIO.pdf	11/07/2018 16:59:49	FABIENE DE FATIMA FERREIRA	Aceito
Outros	ROTEIRO_GESTOR.pdf	11/07/2018 16:58:36	FABIENE DE FATIMA FERREIRA	Aceito
Outros	ROTEIRO_VITIMAS.pdf	11/07/2018 16:57:55	FABIENE DE FATIMA FERREIRA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	DECLARACAO_DO_PESQUISADOR.pdf	11/07/2018 16:50:31	FABIENE DE FATIMA FERREIRA	Aceito

Endereço: Avenida NS 15, 109 Norte Prédio do Almoarifado

Bairro: Plano Diretor Norte

CEP: 77.001-090

UF: TO

Município: PALMAS

Telefone: (63)3232-8023

E-mail: cep_uff@uff.edu.br

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE
FEDERAL DO TOCANTINS



Continuação do Parecer: 3.176.803

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

PALMAS, 28 de Fevereiro de 2019

Assinado por:

PEDRO YSMAEL CORNEJO MUJICA
(Coordenador(a))

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE ASSÉDIO MORAL NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO TOCANTINS

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

01) Sexo:

- Feminino
 Masculino

02) Idade: _____

03) Etnia:

- Branca
 Afrodescendente
 Asiática
 Parda
 Indígena
 Outros

04) Estado civil:

- Solteiro(a)
 Casado(a)/União estável
 viúvo(a)
 Divorciado/separado

05) Última formação completa:

- Ensino Fundamental
 Ensino Médio
 Graduação
 Pós-Graduação – Especialização
 Pós-Graduação – Mestrado
 Pós-Graduação – Doutorado
 Outros

06) A quanto tempo trabalha na UFT?

- menos de 1 ano
 de 1 a 5 anos
 de 5 a 10 anos
 de 10 a 15 anos
 mais de 15 anos

07) Qual seu tipo de vínculo com a instituição?

- Técnico-administrativo de nível médio
 Técnico-administrativo de nível superior

08) Questionário de atos Negativos:

Os comportamentos listados a seguir são, com frequência, considerados exemplos de comportamentos negativos no local de trabalho. Caso nos últimos 6 (seis) meses você tenha sido submetido a atos negativos no seu trabalho, assinale a frequência com isso aconteceu. Marque o item que melhor corresponde à sua experiência nos últimos 6 (seis) meses.

1= Nunca

2= De vez em quando

3= Mensalmente

4= Semanalmente

5= Diariamente

1) Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho	1	2	3	4	5
2) Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	1	2	3	4	5
3) Foi requisitado a realizar uma atividade abaixo do seu nível de competência	1	2	3	4	5
4) Atividades de sua responsabilidade foram retiradas ou substituídas por tarefas mais desagradáveis	1	2	3	4	5
5) Espalharam boatos ou rumores sobre você	1	2	3	4	5
6) Foi ignorado ou excluído (tratado como se fosse invisível)	1	2	3	4	5
7) Foram feitos comentários ofensivos sobre a sua pessoa (isto é, sobre seus hábitos ou origens), suas atitudes ou sua vida privada.	1	2	3	4	5
8) Gritaram com você ou você foi alvo de agressividade gratuita (ou demonstraram ter raiva de você).	1	2	3	4	5
9) Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como “apontar o dedo”, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloqueio de seu caminho ou passagem.	1	2	3	4	5
10) Recebeu sinais ou dicas de que deveria pedir exoneração ou mudar de departamento.	1	2	3	4	5
11) Foi constantemente lembrado ou criticado por seus erros	1	2	3	4	5
12) Foi recebido com uma reação hostil quando tentou uma aproximação.	1	2	3	4	5
13) Foram feitas alegações contra você.	1	2	3	4	5
14) Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados	1	2	3	4	5
15) Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram brincadeiras de mau gosto	1	2	3	4	5
16) Foram atribuídas atividades ou prazos impossíveis de serem cumpridos	1	2	3	4	5
17) Houve supervisão excessiva de seu trabalho	1	2	3	4	5
18) Foi pressionado a não reclamar de um direito que você tinha (licença médica, feriados, despesas de viagem, afastamento do trabalho, adicional de salário, e outros)	1	2	3	4	5
19) Foi submetido a excessivas provocações e sarcasmos	1	2	3	4	5

20) Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva	1	2	3	4	5
21) Foi ameaçado de violência ou abuso físico ou foi alvo de violência real	1	2	3	4	5
22) Suas crenças políticas ou religiosas são ridicularizadas.	1	2	3	4	5
23) Algum contato foi negado por meio de insinuações.	1	2	3	4	5
24) Foi assediado sexualmente (gestos ou propostas)	1	2	3	4	5
25) Foi interrompido constantemente em reuniões ou em diálogos.	1	2	3	4	5
26) Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com você.	1	2	3	4	5
27) Você não pode falar com ninguém, o acesso aos outros é negado.	1	2	3	4	5
28) Você foi transferido para outra sala, longe dos colegas.	1	2	3	4	5

09) Define-se assédio como: “uma situação em que um ou vários indivíduos, persistentemente, durante certo período de tempo, percebe-se como alvo ou sendo submetido a atos negativos de uma ou várias pessoas, em uma situação em que a vítima do assédio tem dificuldades de se defender contra essas ações. Um único incidente não pode ser considerado assédio” (EINARSEN ET AL., 2005, 2011).

Usando a definição acima indique, por favor, se você foi ou é vítima de assédio no trabalho nos últimos 6 (seis) meses.

- Não. (Pular para a questão 16)
- Sim, muito raramente
- Sim, de vez em quando
- Sim, várias vezes por semana
- Sim, quase diariamente

10) Quem o assediou? (você pode marcar mais de uma alternativa)

- Colegas
- Chefias
- Subordinados
- Pessoas externas à organização

11) Os comportamentos negativos foram, em sua maioria, proporcionados por:

- Homens
- Mulheres
- Homens e Mulheres

12) Quais foram as consequências dessas situações, descritas e assinaladas anteriormente, na sua vida?

14) Você apresentou queixa em algum setor da organização?

Sim

Não

15) Se a resposta à questão anterior for SIM, responda qual foi a consequência/encaminhamento do registro dessa queixa. Já se a resposta à questão anterior for NÃO, responda o porquê de você não ter apresentado queixa.

16) Você já viu e/ou ouviu sobre a divulgação do tema Assédio Moral dentro da organização (o que é, como combater, onde denunciar, e outros)? Se a resposta for SIM, escreva "Onde" e "Como".

Não

Sim. Comente aqui sua escolha: _____

17) Você conhece alguma política ou prática de prevenção e combate ao Assédio Moral desenvolvida pela organização? Se a resposta for SIM, escreva "Qual/Quais".

Não

Sim. Comente aqui sua escolha: _____

Caso você tenha sido assediado(a) gostaria de convidá-lo para uma entrevista para conhecer mais sobre o assédio moral vivenciado. Por meio dela poderei aprofundar informações dadas no questionário. Essa entrevista será sigilosa e suas informações serão utilizadas somente para fins acadêmicos. Caso aceite o convite, deixe seu nome e e-mail ou telefone para contato.

APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA COM O GESTOR

ROTEIRO DE ENTREVISTA (Gestor)

Informações Preliminares ao Participante

- Agradecimento
- Esclarecimento de dúvidas relacionadas aos objetivos e intenções
- Entrega do termo de consentimento
- Compromisso de Sigilo
- Solicitação para gravação da entrevista

Data: ___/___/___

Horário de Início: ___:___hs

Código de Identificação: _____

Horário de término ___:___hs

Tempo que trabalha na função de Pró-reitor de Gestão de Pessoas: _____

PERGUNTAS

O que você entende por assédio moral no trabalho?

A universidade tem alguma política de combate ao assédio moral? Qual(ais) são elas?

Você já lidou com muitos casos de assédio moral na Universidade? Como foi para você?

Quais foram os encaminhamentos dados aos casos que chegaram ao conhecimento da Gestão?

Na sua percepção, de que forma a equipe de gestão de pessoas auxilia na prevenção e combate ao assédio moral na Empresa UFT?

No contexto de situações de conflito entre pessoas, existe no âmbito da UFT algum tipo de treinamento voltado para diretores e coordenadores aprenderem a lidar com estas situações?

De que forma você acredita que a instituição pode ser prejudicada quando ocorrem casos de assédio moral?

Você conhece as políticas de prevenção ao assédio abordadas pelo governo federal no âmbito da administração pública?

APÊNDICE C – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA COM AS VÍTIMAS

ROTEIRO DE ENTREVISTA (VÍTIMAS)

Informações Preliminares ao Participante

- Agradecimento
- Esclarecimento de dúvidas relacionadas aos objetivos e intenções
- Entrega do termo de consentimento
- Compromisso de Sigilo
- Solicitação para gravação da entrevista

Data: ___/___/___

Horário de Início: ___:___hs

Código de Identificação: _____

Horário de término ___:___hs

Sexo:

Feminino Masculino

Idade: _____

Última Formação Completa:

Ensino Básico

Ensino Médio

Graduação

Pós-Graduação - Especialização

Pós-Graduação - Mestrado

Pós-Graduação – Doutorado

Tempo que trabalha na organização: _____

Vínculo na instituição:

Técnico-administrativo de nível médio

Técnico-administrativo de nível superior

PERGUNTAS

O que você entende por assédio moral no trabalho?

Qual(is) situação(ões) ocorrida(s) no seu trabalho levou você a se identificar como vítima de assédio moral no trabalho?

Quanto tempo durou essa situação e qual era a frequência das agressões?

Quem (Quais) eram os envolvidos nas situações (superior, colegas, pessoas externas)?

Você tentou reagir às situações? De que forma? Se não, porque?

Seus colegas de trabalho perceberam o que estava acontecendo? Qual a reação deles? Alguém lhe ofereceu ajuda?

Quais foram às consequências dessas situações para sua saúde física/psíquica, para sua vida pessoal e para sua carreira?

As pessoas com quem você convive comentam sobre alguma mudança em você, após as ocorrências de assédio moral?

Apresentou queixa informal ou formal para alguém ou em algum setor? Para quem? Se não apresentou, qual a razão?

Qual foi o resultado da sua queixa? O que você achou do resultado da queixa, foi o esperado?

Houve repercussão dessas situações vivenciadas no seu ambiente de trabalho (clima de trabalho, relações interpessoais, tarefas, resultados)?

Você tem conhecimento de casos semelhantes ao que você viveu?

Você conhece alguma política de combate ao assédio moral na UFT?

Você acredita que a UFT é prejudicada de alguma forma quando acontecem casos de assédio moral? Caso sim, de que forma seria?

O que mais você gostaria de acrescentar?

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – Questionário

TÍTULO DA PESQUISA: Assédio moral no trabalho: um estudo de caso com técnicos administrativos da UFT

PESQUISADORA RESPONSÁVEL: Fabiene de Fátima Ferreira Nunes

ORIENTADORA: Dra. Helga Midori Iwamoto

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa, que tem como objetivo “Analisar o fenômeno assédio moral no contexto dos técnicos administrativos da Universidade Federal do Tocantins” .

Trata-se de uma maneira de colaborar para a existência de melhores relações interpessoais no ambiente de trabalhos, buscando conhecer quais são os atos negativos praticados nesses locais e quais são as políticas organizacionais destinadas ao gerenciamento de conflitos interpessoais.

Esta etapa da pesquisa consiste em coleta de dados através de questionário com 18 perguntas, sendo que uma delas possui uma escala de 28 atos negativos. Estimamos que cerca de 10 minutos serão suficientes para responde-lo. Caso sinta-se confortável para participar da segunda etapa da pesquisa (realização de entrevistas), poderá colocar o seu contato ao final do questionário. Lembramos que a sua participação é voluntária, você tem a liberdade de não querer participar, e pode desistir, em qualquer momento, mesmo após ter iniciado o preenchimento do questionário, sem nenhum prejuízo para você.

Garantimos que você está recebendo uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e sempre que solicitado encaminharemos uma via deste a você.

Existem riscos de que você se sinta inibido(a) ou que você tenha que relembrar algumas situações desagradáveis vividas no seu ambiente de trabalho. Para minimizar alguns riscos este questionário é aplicado de forma online e a escolha deste método assegura maior segurança de que outras pessoas não terão acesso à suas respostas. Para reduzir o risco de constrangimento é solicitado ao participante que a qualquer momento que você se sentir constrangido ou inibido para que interrompa a participação não continuando com o preenchimento do questionário.

Ao aceitar participar dessa pesquisa você contribuirá com informações e dados que serão úteis para a construção de políticas institucionais destinadas a combater atitudes negativas no ambiente de trabalho. A intenção das pesquisadoras é que seja possível a promoção de melhores ambientes de trabalho para as pessoas, tendo em vista a importância que o trabalho assume na vida de cada indivíduo.

Se você precisar de alguma assistência, como orientação, encaminhamento ou qualquer outra espécie, solicitamos que entre em contato com a pesquisadora responsável para que sejam tomadas as devidas providências.

Todas as informações que você nos fornecer através deste questionário, serão utilizadas somente para fins desta pesquisa. Durante a realização deste estudo os dados por você fornecidos serão mantidos em sigilo e o seu nome não aparecerá quando os resultados forem apresentados. Serão tomados cuidados, ao apresentar os resultados, para que você não seja identificado de nenhuma forma. Além disso, garantimos o livre acesso aos resultados da pesquisa quando esta for encerrada.

Para obtenção de qualquer tipo de informação sobre os seus dados, esclarecimentos, ou críticas, em qualquer fase do estudo, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável no endereço 1103 Sul, alameda 36, lote 1-A, casa 04, ou pelo telefone (63) (98123-9394) ou pelo e-mail: fabiene_nunes@uft.edu.br

Em caso de dúvidas quanto aos aspectos éticos da pesquisa o(a) Sr (a) poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFT. O Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) é composto por um grupo de pessoas que estão trabalhando para garantir que seus direitos como participante de pesquisa sejam respeitados. Ele tem a obrigação de avaliar se a pesquisa foi planejada e se está sendo executada de forma ética. Caso necessite, você pode entrar em contato com o CEP da Universidade Federal do Tocantins pelo telefone 63 3229 4023, pelo email: cep_uft@uft.edu.br, ou Quadra 109 Norte, Av. Ns 15, ALCNO 14, Prédio do Almoxarifado, CEP-UFT 77001-090 - Palmas/TO. O horário de atendimento do CEP é de segunda e terça das 14 às 17 horas e quarta e quinta das 9 às 12 horas.

Fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Além disso, sei que não receberei nenhum tipo de compensação financeira pela minha participação neste estudo e que posso sair quando quiser.

Concordo

Discordo

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – Entrevista

TÍTULO DA PESQUISA: Assédio moral no trabalho: um estudo de caso com técnicos administrativos da UFT

PESQUISADORA RESPONSÁVEL: Fabiene de Fátima Ferreira Nunes

ORIENTADORA: Dra. Helga Midori Iwamoto

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa, que tem como objetivo “Analisar o fenômeno assédio moral no contexto dos técnicos administrativos da Universidade Federal do Tocantins” .

Trata-se de uma maneira de colaborar para a existência de melhores relações interpessoais no ambiente de trabalhos, buscando conhecer quais são os atos negativos praticados nesses locais e quais são as políticas organizacionais destinadas ao gerenciamento de conflitos interpessoais.

Esta etapa da pesquisa consiste em coleta de dados através de entrevista com roteiro semiestruturado com 16 perguntas. Estimamos que a entrevista durará em média 1 hora. Lembramos que a sua participação é voluntária, você tem a liberdade de não querer participar, e pode desistir, em qualquer momento, mesmo após ter iniciado a entrevista, sem nenhum prejuízo para você.

Garantimos que você está recebendo uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e sempre que solicitado encaminharemos uma via deste a você.

Existem riscos de que você se sinta inibido(a) ou que você tenha que relembrar algumas situações desagradáveis vividas no seu ambiente de trabalho. Assim, esteja ciente de que você pode reviver alguns traumas decorrentes de conflitos no trabalho. Para minimizar alguns riscos esta entrevista está sendo realizada em local no qual você tenha previamente indicado, ou confirmado sentir-se seguro. Para minimizar o risco de que você tenha alguma intercorrência emocional, a pesquisadora irá interromper unilateralmente a entrevista para sua segurança a qualquer sinal emocional. Caso seja necessário, a pesquisadora providenciará atendimento especializado adequado.

Ao aceitar participar dessa pesquisa você estará contribuindo com informações e dados que serão úteis para a construção de políticas institucionais destinadas a combater atitudes negativas no ambiente de trabalho. A intenção das pesquisadoras é que seja possível a promoção de melhores ambientes de trabalho para as pessoas, tendo em vista a importância que o trabalho assume na vida de cada indivíduo.

Se você precisar de alguma assistência, como orientação, encaminhamento ou qualquer outra espécie solicitamos que entre em contato com a pesquisadora responsável para que sejam tomadas as devidas providências. Além disso, Se você tiver algum gasto que seja devido à sua participação na pesquisa, você será ressarcido, caso solicite.

Em qualquer momento, se você sofrer algum dano comprovadamente decorrente desta pesquisa, você terá direito à indenização.

Todas as informações que você nos fornecer através desta entrevista, serão utilizadas somente para fins desta pesquisa. Durante a realização deste estudo os dados por você fornecidos serão mantidos em sigilo e o seu nome não aparecerá quando os resultados forem apresentados. Serão tomados precauções, ao apresentar os resultados, para que você não seja identificado de nenhuma forma. Além disso, garantimos o livre acesso aos resultados da pesquisa quando esta for encerrada.

Para obtenção de qualquer tipo de informação sobre os seus dados, esclarecimentos, ou críticas, em qualquer fase do estudo, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável no endereço 1103 Sul, alameda 36, lote 1-A, casa 04, ou pelo telefone (63) (98123-9394) ou pelo e-mail: fabiene_nunes@uft.edu.br

Em caso de dúvidas quanto aos aspectos éticos da pesquisa o(a) Sr (a) poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFT. O Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) é composto por um grupo de pessoas que estão trabalhando para garantir que seus direitos como participante de pesquisa sejam respeitados. Ele tem a obrigação de avaliar se a pesquisa foi planejada e se está sendo executada de forma ética. Caso necessite, você pode entrar em contato com o CEP da Universidade Federal do Tocantins pelo telefone 63 3229 4023, pelo email: cep_uft@uft.edu.br, ou Quadra 109 Norte, Av. Ns 15, ALCNO 14, Prédio do Almoxarifado, CEP-UFT 77001-090 - Palmas/TO. O horário de atendimento do CEP é de segunda e terça das 14 às 17 horas e quarta e quinta das 9 às 12 horas.

Eu, _____, fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não receberei nenhum tipo de compensação financeira pela minha participação neste estudo e que posso sair quando quiser.

_____, ____ de _____ de _____

Assinatura do participante da pesquisa

Fabiene de Fátima Ferreira Nunes
Pesquisadora responsável

Dra. Helga Midori Iwamoto
Orientadora

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – Entrevista Gestor
--

TÍTULO DA PESQUISA: Assédio moral no trabalho: um estudo de caso com técnicos administrativos da UFT

PESQUISADORA RESPONSÁVEL: Fabiene de Fátima Ferreira Nunes

ORIENTADORA: Dra. Helga Midori Iwamoto

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa, que tem como objetivo “Analisar o fenômeno assédio moral no contexto dos técnicos administrativos da Universidade Federal do Tocantins”.

Trata-se de uma maneira de colaborar para a existência de melhores relações interpessoais no ambiente de trabalho, buscando conhecer quais são os atos negativos praticados nesses locais e quais são as políticas organizacionais destinadas ao gerenciamento de conflitos interpessoais.

Esta etapa da pesquisa consiste em coleta de dados através de entrevista com roteiro semiestruturado com 9 perguntas. Lembramos que a sua participação é voluntária, você tem a liberdade de não querer participar, e pode desistir, em qualquer momento, mesmo após ter iniciado a entrevista, sem nenhum prejuízo para você.

Garantimos que você está recebendo uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e sempre que solicitado encaminharemos uma via deste a você.

Existem riscos de que você se sinta inibido(a) ou constrangido(a). Para minimizar alguns riscos esta entrevista está sendo realizada em local no qual você tenha previamente indicado, ou confirmado sentir-se seguro.

Todas as informações que você nos fornecer através deste questionário, serão utilizadas somente para fins desta pesquisa. Durante a realização deste estudo os dados por você fornecidos serão mantidos em sigilo e o seu nome não aparecerá quando os resultados forem apresentados. Serão tomados cuidados, ao apresentar os resultados, para que você não seja identificado de nenhuma forma. Além disso, garantimos o livre acesso aos resultados da pesquisa quando esta for encerrada.

Se você precisar de alguma assistência, como orientação, encaminhamento ou qualquer outra espécie solicitamos que entre em contato com a pesquisadora responsável para que sejam tomadas as devidas providências. Além disso, se você tiver algum gasto que seja devido à sua participação na pesquisa, você será ressarcido, caso solicite.

Em qualquer momento, se você sofrer algum dano comprovadamente decorrente desta pesquisa, você terá direito à indenização.

Para obtenção de qualquer tipo de informação sobre os seus dados, esclarecimentos, ou críticas, em qualquer fase do estudo, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável no endereço 1103 Sul, alameda 36, lote 1-A, casa 04, ou pelo telefone (63) (98123-9394) ou pelo e-mail: fabiene_nunes@uft.edu.br

Em caso de dúvidas quanto aos aspectos éticos da pesquisa o(a) Sr (a) poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFT. O Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) é composto por um grupo de pessoas que estão trabalhando para garantir que seus direitos como participante de pesquisa sejam respeitados. Ele tem a obrigação de avaliar se a pesquisa foi planejada e se está sendo executada de forma ética. Caso necessite, você pode entrar em contato com o CEP da Universidade Federal do Tocantins pelo telefone 63 3229 4023, pelo email: cep_uft@uft.edu.br, ou Quadra 109 Norte,

Av. Ns 15, ALCNO 14, Prédio do Almoarifado, CEP-UFT 77001-090 - Palmas/TO. O horário de atendimento do CEP é de segunda e terça das 14 às 17 horas e quarta e quinta das 9 às 12 horas.

Eu, _____, fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não receberei nenhum tipo de compensação financeira pela minha participação neste estudo e que posso sair quando quiser.

_____, ____ de _____ de _____

Assinatura do participante da pesquisa

Fabiene de Fátima Ferreira Nunes
Pesquisadora responsável

Dra. Helga Midori Iwamoto
Orientadora



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Luis Eduardo Bovolato, reitor da Universidade Federal do Tocantins, AUTORIZO Fabiene de Fátima Ferreira Nunes sob orientação da professora Dra. Helga Midori Iwamoto, a realizar aplicação de questionários e entrevistas junto aos técnico administrativos da UFT, para a realização de Projeto de Pesquisa que tem por objetivo primário analisar o fenômeno assédio moral no contexto do trabalho dos técnico administrativos da UFT. Além disso, autorizo o uso do nome e da imagem da instituição no trabalho.

A pesquisadora acima se compromete a:

- 1- Iniciar a coleta de dados somente após o Projeto de Pesquisa ser aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.
- 2- Obedecer às disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos.
- 3- Assegurar a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantem que não utilizará as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS Nº 466/2012.

Palmas, 02 de fevereiro de 2018.

Assinatura manuscrita de Luis Eduardo Bovolato, sobre uma linha horizontal.

Luis Eduardo Bovolato
Reitor

APÊNDICE F - COMPILAÇÃO DOS DADOS PARA UM DIAGNÓSTICO SOBRE
ASSÉDIO MORAL NA UFT



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

COMPILAÇÃO DE DADOS PARA UM

DIAGNÓSTICO DE ASSÉDIO MORAL NA UFT

Coletados/ Compilados por:

Fabiene de Fátima Ferreira Nunes

Administradora, especialista em Ciências Políticas e Estratégia Brasileira e
mestranda em Administração Pública na UFT (PROFIAP)

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Sexo dos pesquisados	154
Tabela 2 - Faixa etária dos pesquisados	154
Tabela 3 - Etnia dos pesquisados.....	154
Tabela 4 - Estado civil dos pesquisados	154
Tabela 5 - Formação dos pesquisados	154
Tabela 6 - Tempo de trabalho na UFT	155
Tabela 7 - Lotação dos pesquisados	155
Tabela 8 - Categoria Descrédito e desqualificação quanto a capacidade laboral.....	155
Tabela 9 - Ações de descrédito e desqualificação quanto à capacidade laboral.....	155
Tabela 10 - Categoria Afetação quanto a possibilidade de a vítima manter sua dignidade e reputação pessoal.....	156
Tabela 11 - Ações que afetam a possibilidade de a vítima em manter sua dignidade e reputação pessoal (a mesma ideia do 4)	156
Tabela 12 - Categoria Limitação da comunicação e autoexpressão.....	156
Tabela 13 - Ações para limitar a comunicação e autoexpressão	156
Tabela 14 - Categoria de limitação do contrato social	157
Tabela 15 - Ações de limitações do contato social.....	157
Tabela 16 - Categoria Atividade assédio que comprometem a saúde da vítima	157
Tabela 17 - Ações que comprometem a saúde da vítima	157
Tabela 18 - ANOVA.....	158
Tabela 19 - Assédio moral subjetivo	160
Tabela 20 - Direcionalidade do assédio.....	160
Tabela 21 - Gênero do assediador	160
Tabela 22 - A divulgação do assédio na visão do pesquisado.....	160
Tabela 23 - A política de combate ao assédio na visão do pesquisado	161
Tabela 24 - Gênero das vítimas de assédio.....	161
Tabela 25 - Etnia das vítimas de assédio	161
Tabela 26 - Estado civil das vítimas de assédio	161
Tabela 27 - Escolaridade das vítimas de assédio.....	161
Tabela 28 - Tempo de trabalho das vítimas na UFT	161
Tabela 29 - Campos de lotação da vítima de assédio	162
Tabela 30 - Faixa etária das vítimas de assédio	162

INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta parte dos resultados da pesquisa intitulada “Assédio moral no trabalho: Um estudo de caso com técnicos administrativos da Universidade Federal do Tocantins”. Trata-se de um compilado de informações que permite uma melhor compreensão de um dos mais graves estressores psicossociais.

Trabalhadores insatisfeitos, alta rotatividade, muitos afastamentos por motivo de saúde, atmosfera de descaso com os servidores, tudo isso pode ser resultado dos conflitos nas relações de trabalho. Muitas vezes a alta gestão não tem acesso a informações a respeito do assédio moral na instituição para tomar decisões e construir políticas. Neste sentido, esse trabalho pode colaborar, de forma que a Universidade munida dos mais diversos tipos de dados possa criar estratégias que possibilitem a proteção do servidor. Principalmente tendo em vista que o bem-estar no trabalho melhora a maneira de como a instituição presta os seus serviços a sociedade.

Desta forma, esse trabalho analisou o assédio moral no trabalho, como escopo a Universidade Federal do Tocantins, trazendo à tona as práticas de assédio mais relatadas, os resultados disso para a vítima e para a organização, e, também permitiu analisar como a Universidade tem abordado esse tema tão delicado. Esperamos que a Universidade promova a consciência de melhores relações no trabalho, de um ambiente em que haja respeito às individualidades, e que qualquer forma de violência não é tolerada.

METODOLOGIA

Os resultados desta pesquisa são frutos de dados coletados junto aos técnicos administrativos da Universidade Federal do Tocantins e junto a alguns integrantes dos setores de gestão de pessoas dos campi e reitoria. A pesquisa objetivou analisar o fenômeno assédio moral na Universidade, e especificamos pelos seguintes objetivos:

- Identificar as práticas de assédio moral no ambiente de trabalho dos técnicos administrativos da UFT;
- Levantar as consequências do assédio moral;
- Verificar a existência de políticas e práticas institucionais destinadas à prevenção e combate ao assédio moral na UFT

A triangulação metodológica foi obtida pela utilização de questionário, entrevistas e pesquisa documental. Para construir o questionário utilizamos duas escalas amplamente utilizadas e já validadas para estudo de assédio moral. São elas: NAQ-R (*Negative Acts Questionnaire-revised*), elaborado na Noruega por Einarsen, Raknes e Matthiesen (1994) e revisado por Einarsen e Raknes (1997) e LIPT (*Leymann Inventory of Psychological Terrorization*) criado por Leymann (1990) e compõe 45 atitudes características do assédio moral, sendo que estas atitudes são agrupadas em 5 manobras utilizadas para destruir um profissional.

As entrevistas foram realizadas com 9 vítimas autointituladas e com 3 representantes dos setores de gestão de pessoas de alguns campi. As entrevistas foram realizadas através de roteiro semiestruturado e analisadas através da técnica de análise de conteúdo. Já a pesquisa documental foi realizada a partir de sindicâncias investigativas e processos administrativos disciplinares. Ao todo foram examinados 261 processos e encontrados 5 com indícios de assédio moral envolvendo técnicos administrativos.

Por fim, destacamos que a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de ética em Pesquisa da UFT, sendo submetida em Agosto de 2018 e finalmente autorizada em Março de 2019.

Tabela 1 - Sexo dos pesquisados

Sexo	Freq.	%
Feminino	184	54,8
Masculino	152	45,2
Total	336	100,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 2 - Faixa etária dos pesquisados

Faixa etária	Freq.	%
Até 25 anos	18	5,4
25 a 35 anos	161	47,9
35 a 45 anos	125	37,2
45 a 55 anos	26	7,7
55 a 65 anos	6	1,8
Total	336	100,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 3 - Etnia dos pesquisados

Etnia	Freq.	%
Afrodescendente	47	14,0
Asiática	1	,3
Branca	111	33,0
Indígena	1	,3
Parda	176	52,4
Total	336	100,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 4 - Estado civil dos pesquisados

Estado civil	Freq.	%
Casado(a)/União estável	226	67,3
Divorciado(a)/separado(a)	18	5,4
Solteiro(a)	91	27,1
Viúvo(a)	1	,3
Total	336	100,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 5 - Formação dos pesquisados

Última formação completa	Freq.	%
Ensino Médio	15	4,5
Ensino superior	48	14,3
Pós-Graduação Doutorado	8	2,4
Pós-Graduação Especialização	176	52,4
Pós-Graduação Mestrado	89	26,5
Total	336	100,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 6 - Tempo de trabalho na UFT

A quanto tempo trabalha na UFT?	Freq.	%
de 1 a 5 anos	137	40,8
de 10 a 15 anos	113	33,6
de 5 a 10 anos	82	24,4
mais de 15 anos	3	,9
Menos de 1 ano	1	,3
Total	336	100,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 7 - Lotação dos pesquisados

Lotação:	Freq.	%
Campus de Araguaína	48	14,3
Campus de Arraias	14	4,2
Campus de Gurupi	27	8,0
Campus de Miracem	11	3,3
Campus de Palmas	80	23,8
Campus de Porto N	28	8,3
Campus de Tocanti	14	4,2
Reitoria	114	33,9
Total	336	100,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 8 - Categoria Descrédito e desqualificação quanto a capacidade laboral

	Frequência	Porcentagem (%)
Nunca	2080	68,8%
De vez em quando	722	23,9%
Mensalmente	108	3,6%
Semanalmente	59	2%
Diariamente	55	1,8%
Total	3024	100%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 9 - Ações de descrédito e desqualificação quanto à capacidade laboral

Variável		1	2	3	4	5	Total
q3	freq	177	117	12	16	14	336
	%	52,7	34,8	3,6	4,76	4,2	100,0
q1	freq	167	127	15	18	9	336
	%	49,7	37,8	4,5	5,4	2,7	100,0
q20	freq	236	68	14	8	10	336
	%	70,2	20,2	4,2	2,4	3,0	100,0
q4	freq	229	82	15	4	6	336
	%	68,2	24,4	4,5	1,2	1,8	100,0
q16	freq	218	95	13	7	3	336
	%	64,9	28,3	3,9	2,1	,9	100,0
q17	freq	241	70	17	3	5	336
	%	71,7	20,8	5,1	,9	1,5	100,0
q18	freq	280	43	8	2	3	336
	%	83,3	12,8	2,4	,6	,9	100,0
q11	freq	259	67	6	1	3	336

	%	77,1	19,9	1,8	,3	,9	100,0
q10	freq	273	53	8	0	2	336
	%	81,3	15,8	2,4	,0	,6	100,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 10 - Categoria Afetação quanto a possibilidade de a vítima manter sua dignidade e reputação pessoal

	Frequência	Porcentagem (%)
Nunca	1741	74%
De vez em quando	497	21,1%
Mensalmente	61	2,6%
Semanalmente	24	1%
Diariamente	29	1,2%
Total	2352	100%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 11 - Ações que afetam a possibilidade de a vítima em manter sua dignidade e reputação pessoal (a mesma ideia do 4)

	Variavel	1	2	3	4	5	Total
		freq	220	93	9	7	
q5	%	65,5	27,7	2,7	2	2,1	100,0
	freq	221	97	9	6	3	336
q2	%	65,8	28,9	2,7	1,8	0,9	100,0
	freq	244	72	12	4	4	336
q7	%	72,6	21,4	3,6	1,2	1,2	100,0
	freq	241	80	8	4	3	336
q13	%	71,7	23,8	2,4	1,2	,9	100,0
	freq	280	40	9	2	5	336
q19	%	83,3	11,9	2,7	,6	1,5	100,0
	freq	263	63	6	1	3	336
q15	%	78,3	18,8	1,8	,3	,9	100,0
	freq	272	52	8	0	4	336
q22	%	81,0	15,5	2,4	0	1,2	100,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 12 - Categoria Limitação da comunicação e autoexpressão

	Frequência	Porcentagem (%)
Nunca	952	70,8%
De vez em quando	311	23,1%
Mensalmente	44	3,3%
Semanalmente	18	1,3%
Diariamente	19	1,4%
Total	1344	100%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 13 - Ações para limitar a comunicação e autoexpressão

	Variável	1	2	3	4	5	Total
		freq	150	147	22	8	
q14	%	44,6	43,8	6,5	2,4	2,7	100,0
	freq	248	68	9	7	4	336
q26	%	73,8	20,2	2,7	2,1	1,2	100,0
	freq	243	76	11	3	3	336
q25	%	72,3	22,6	3,3	,9	,9	100,0

	q23	freq	311	20	2	0	3	336
		%	92,6	6,0	,6	0	,9	100,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 14 - Categoria de limitação do contrato social

	Frequência	Porcentagem (%)
Nunca	1116	83,0%
De vez em quando	186	13,8%
Mensalmente	11	0,8%
Semanalmente	15	1,1%
Diariamente	16	1,2%
Total	1344	100%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 15 - Ações de limitações do contato social

	Variável	1	2	3	4	5	Total
q6	freq	207	102	9	9	9	336
	%	61,6	30,4	2,7	2,7	2,7	100,0
q12	freq	269	61	1	3	2	336
	%	80,1	18,2	,3	0,8	,6	100,0
q27	freq	323	9	0	1	3	336
	%	96,1	2,7	0,0	,3	,9	100,0
q28	freq	317	14	1	2	2	336
	%	94,3	4,2	0,3	0,6	0,6	100,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 16 - Categoria Atividade assédio que comprometem a saúde da vítima

	Frequência	Porcentagem (%)
Nunca	1177	87,6%
De vez em quando	142	10,6%
Mensalmente	9	0,7%
Semanalmente	7	0,5%
Diariamente	9	0,7%
Total	1344	100%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 17 - Ações que comprometem a saúde da vítima

	Variável	1	2	3	4	5	Total
q8	freq	230	93	4	3	6	336
	%	68,5	27,7	1,2	0,9	1,8	100,0
q9	freq	295	34	3	3	1	336
	%	87,8	10,1	,9	0,89	,3	100,0
q21	freq	330	3	1	1	1	336
	%	98,2	0,9	0,3	,3	,3	100,0
q24	freq	322	12	1	0	1	336
	%	95,8	3,6	0,3	0,0	0,3	100,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 18 - ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	43,072	1	43,072	53,609	,000
7.1	Within Groups	268,354	334	,803		
	Total	311,426	335			
	Between Groups	34,001	1	34,001	82,039	,000
7.2	Within Groups	138,425	334	,414		
	Total	172,426	335			
	Between Groups	20,815	1	20,815	20,844	,000
7.3	Within Groups	333,539	334	,999		
	Total	354,354	335			
	Between Groups	12,688	1	12,688	21,608	,000
7.4	Within Groups	196,121	334	,587		
	Total	208,810	335			
	Between Groups	29,867	1	29,867	50,396	,000
7.5	Within Groups	197,943	334	,593		
	Total	227,810	335			
	Between Groups	38,705	1	38,705	57,552	,000
7.6	Within Groups	224,625	334	,673		
	Total	263,330	335			
	Between Groups	21,038	1	21,038	45,866	,000
7.7	Within Groups	153,200	334	,459		
	Total	174,238	335			
	Between Groups	30,402	1	30,402	68,538	,000
7.8	Within Groups	148,157	334	,444		
	Total	178,560	335			
	Between Groups	6,315	1	6,315	28,378	,000
7.9	Within Groups	74,325	334	,223		
	Total	80,640	335			
	Between Groups	9,601	1	9,601	35,727	,000
7.10	Within Groups	89,754	334	,269		
	Total	99,354	335			
	Between Groups	11,667	1	11,667	35,413	,000
7.11	Within Groups	110,036	334	,329		
	Total	121,702	335			
	Between Groups	5,952	1	5,952	20,082	,000
7.12	Within Groups	99,000	334	,296		
	Total	104,952	335			
	Between Groups	24,771	1	24,771	64,451	,000
7.13	Within Groups	128,371	334	,384		
	Total	153,143	335			
	Between Groups	47,672	1	47,672	73,775	,000
7.14	Within Groups	215,825	334	,646		
	Total	263,497	335			
	Between Groups	3,086	1	3,086	8,823	,003
7.15	Within Groups	116,807	334	,350		
	Total	119,893	335			
	Between Groups	12,688	1	12,688	24,254	,000
7.16	Within Groups	174,729	334	,523		
	Total	187,417	335			
	Between Groups	23,101	1	23,101	45,586	,000
7.17	Within Groups	169,254	334	,507		
	Total	192,354	335			
	Between Groups	15,815	1	15,815	49,119	,000
7.18	Within Groups	107,539	334	,322		
	Total	123,354	335			
	Between Groups	12,343	1	12,343	29,309	,000
7.19	Within Groups	140,657	334	,421		
	Total	153,000	335			
7.20	Between Groups	26,752	1	26,752	35,309	,000

	Within Groups	253,057	334	,758		
	Total	279,810	335			
	Between Groups	,536	1	,536	5,765	,017
7.21	Within Groups	31,036	334	,093		
	Total	31,571	335			
	Between Groups	2,593	1	2,593	6,961	,009
7.22	Within Groups	124,407	334	,372		
	Total	127,000	335			
	Between Groups	3,086	1	3,086	14,924	,000
7.23	Within Groups	69,057	334	,207		
	Total	72,143	335			
	Between Groups	,193	1	,193	2,088	,149
7.24	Within Groups	30,843	334	,092		
	Total	31,036	335			
	Between Groups	13,572	1	13,572	32,546	,000
7.25	Within Groups	139,282	334	,417		
	Total	152,854	335			
	Between Groups	17,405	1	17,405	34,487	,000
7.26	Within Groups	168,568	334	,505		
	Total	185,973	335			
	Between Groups	3,621	1	3,621	19,939	,000
7.27	Within Groups	60,664	334	,182		
	Total	64,286	335			
	Between Groups	1,736	1	1,736	9,117	,003
7.28	Within Groups	63,586	334	,190		
	Total	65,321	335			

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 19 - Assédio moral subjetivo

Usando a definição abaixo indique, por favor, se você foi ou é vítima de assédio nos últimos 6 (seis) meses.	Freq.	%
Não	280	83,3
Sim, de vez em quando	20	6,0
Sim, muito raramente	30	8,9
Sim, quase diariamente	2	,6
Sim, várias vezes por semana	4	1,2
Total	336	100,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 20 - Direcionalidade do assédio

Quem o assediou?	Freq.	%
Chefia	35	61,1%
Colegas	14	25%
Pessoas externas à organização	6	11,1%
Subordinados	2	2,8%
TOTAL	57	100%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 21 - Gênero do assediador

Os comportamentos negativos foram, em sua maioria, proporcionados por:	Freq.	%
Homens	24	41,7%
Mulheres	19	33,3%
Homes e mulheres	14	25%
Total	336	100,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 22 - A divulgação do assédio na visão do pesquisado

Você já viu e/ou ouviu sobre a divulgação do tema Assédio Moral dentro da organização (o que é, como combater, onde denunciar, e outros)?	Freq.	%
Não	192	57,1
Sim	144	42,9
Total	336	100,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 23 - A política de combate ao assédio na visão do pesquisado

Você conhece alguma política ou prática de prevenção e combate ao Assédio Moral desenvolvida pela organização?	Freq.	%
Não	311	92,6
Sim	25	7,4
Total	336	100,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 24 - Gênero das vítimas de assédio

Sexo	Frequency	Percent
Feminino	36	50,0
Masculino	36	50,0
Total	72	100,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 25 - Etnia das vítimas de assédio

Etnia	Frequency	Percent
Afrodescendente	17	23,6
Branca	21	29,2
Parda	34	47,2
Total	72	100,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 26 - Estado civil das vítimas de assédio

Estado civil	Frequency	Percent
Casado(a)/União estável	46	63,9
Divorciado(a)/separado(a)	7	9,7
Solteiro(a)	19	26,4
Total	72	100,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 27 - Escolaridade das vítimas de assédio

Últim formação completa	Frequency	Percent
Ensino Médio	2	2,8
Ensino superior	9	12,5
Pós-Graduação Doutorado	3	4,2
Pós-Graduação Especialização	38	52,8
Pós-Graduação Mestrado	20	27,8
Total	72	100,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 28 - Tempo de trabalho das vítimas na UFT

Quanto tempo trabalha n UFT?	Frequency	Percent
de 1 a 5 anos	32	44,4
de 10 a 15 anos	22	30,6

de 5 a 10 anos	17	23,6
mais de 15 anos	1	1,4
Total	72	100,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 29 - Campos de lotação da vítima de assédio

Lotação:	Frequency	Percent
Campus de Aragua?	9	12,5
Campus de Arraias	4	5,6
Campus de Gurupi	6	8,3
Campus de Miracem	4	5,6
Campus de Palmas	17	23,6
Campus de Porto N	3	4,2
Campus de Tocanti	4	5,6
Reitoria	25	34,7
Total	72	100,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)

Tabela 30 - Faixa etária das vítimas de assédio

IddeClss	Frequency	Percent
Até 25 anos	6	8,3
25 a 35 anos	35	48,6
35 a 45 anos	24	33,3
45 a 55 anos	7	9,7
Total	72	100,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018)