

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**  
**CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO**  
**GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

**Assédio moral: estudo de caso nas Secretarias da Fazenda e da Administração no  
Município de Santana do Livramento**

**Beatriz Modernel da Rosa**  
**Daniela Vanila Nakalski Benetti**

**Resumo**

Em um contexto de mudanças organizacionais no âmbito privado e público, têm-se reflexos econômicos e, principalmente, sob o comportamento e a interação interpessoal, que podem ou não favorecer o aparecimento de doenças de trabalho, mais especificamente, do assédio moral. Com isso, essa pesquisa tem como objetivo verificar a influência do assédio moral, dentro de uma organização pública, em relação ao comportamento dos servidores, no Município de Santana do Livramento – RS, mais especificamente nas Secretarias da Fazenda e da Administração. Como procedimento metodológico, trata-se de um estudo de caso de cunho descritivo com abordagem qualitativa e quantitativa, onde o perfil da amostra inclui servidores concursados, cargos em comissão e estagiários. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de questionários, que, posteriormente, foram analisados por meio do Excel e, também, por métodos estatísticos como frequência absoluta e relativa. Dentre os resultados foi possível evidenciar que a maioria afirma não existir essa prática no meio de trabalho, enquanto uma minoria descreve atitudes feitas, geralmente, por pessoas de cargos superiores, que podem ser consideradas pelas vítimas como assédio moral. Ressaltando assim, a importância de uma gestão de pessoas eficiente e uma maior ampliação sobre o tema em âmbito público, de forma a minimizar e evitar essa prática que torna-se prejudicial à vítima, ao ambiente de trabalho, bem como, a eficiência na realização de atividades cotidianas.

Palavras chaves: assédio moral; âmbito público; gestão de pessoas.

**Abstract**

In a changes context organizacionais inthe private and public extent, economicalreflexes have been and, mainly,underthe behavior and the interpersonalinteraction, which they can or not to favor the appearance of diseases ofwork, more specifically, than the moralsiege. Therewith this inquiry has as I aimto check the influence of the moral siege, inside a public organization, regardingthe behavior of the servants, inSantana's Local authority of the Release– Rio Grande do Sul, more specifically inthe General offices of the Farm and ofthe Administration. Like proceedingmetodológico, it is the question of a casestudy of descriptive hallmark withqualitative and quantitative approach, where the profile of the sample includetaken examinations servants, posts incommission and probationers. The datacollection was carried out through theapplicati on of questionnaires, which, subsequently, were analysed throughthe Excel and, also, for statisticalmethods like absolute and relativefrequency.

Among the results it was possible to show up what the majority affirms there is not this practice in the middle of work, while a minority describes done attitudes, generally, for persons of superior posts, which can be considered by the victims as a moral siege. Standing out, the importance of an efficient management of persons and a bigger enlargement on the subject in public extent, in the form minimizing so and avoiding this practice that returns if damaging to the victim, to an environment of work, as well as, the efficiency in the realization of daily activities.

Words keys: moral siege; public extent; persons management.

## Introdução

O assédio moral nos últimos anos manifesta-se como uma grande preocupação social, em função de que, possui um contexto de mudanças no cenário das organizações públicas e privadas, sob o qual é perceptível um reflexo, também, no relacionamento organizacional. Em decorrência disso, torna-se cada vez mais visível a presença de um individualismo e de um maior incentivo à competitividade no ambiente de trabalho. Com isso, são observadas atitudes hostis e violentas que quando feitas de forma repetitiva, geram as denominadas “doenças de trabalho”, como é o caso do assédio moral.

Nesse sentido, Paz e Botton (2013) inferem que o assédio moral sempre esteve presente nas relações de trabalho, mas recentemente vem ganhando visibilidade e sendo estudado, o que determina o seu desconhecimento por um número grande de pessoas e resulta na dificuldade de identificação do assédio por parte das vítimas e testemunhas. Considerando que esse assédio tem despertado uma maior preocupação entre a sociedade como um todo, no âmbito municipal, igualmente, é um assunto contemporâneo e que recentemente tem sido foco de estudos, em função de que, suas consequências ultrapassam o conceito de estresse, causando danos à saúde física e psíquica de quem se torna vítima dessa agressão, bem como, causa a degradação do ambiente de trabalho, ineficiência e a desmotivação com relação a atividades cotidianas.

Dessa forma, ao relacionar a complexidade das relações interpessoais e o ambiente de trabalho, aplica-se a gestão de pessoas, a partir da qual, se obtém uma série de fatores que podem vir a acrescentar ou prejudicar aqueles que exercem alguma atividade na organização, através de atitudes hostis, ou, por outro lado, por premiações ou elogios. Portanto, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Qual a influência do assédio moral, dentro das organizações públicas, em relação ao comportamento dos servidores?**

Com isso, a pesquisa possui como objetivo geral analisar a influência do assédio moral, dentro de organizações públicas, em relação ao comportamento dos servidores. A fim de tal resultado, foram estabelecidos como objetivos específicos investigar a existência de assédio moral na Secretaria da Fazenda e da Administração no Município de Sant’Ana do Livramento, descrever as características da vítima e do assediador, descrever o assédio moral, caracterizar as consequências dessa agressão e identificar o grau de conhecimento sobre o tema, a respeito da legislação pertinente e dos possíveis desdobramentos em casos de assédio moral dentro do ambiente estudado.

Portanto, o estudo sobre o tema ganha relevância para uma análise sob o ponto de vista do trabalhador da esfera pública Municipal quanto ao convívio, comportamento, dinâmica de trabalho, além dos reflexos que essa agressão tem sobre os servidores.

Desse modo, em termos teóricos o presente estudo visa reunir informação que poderão servir como base para estudos com uma temática similar ou igual, bem como, a pesquisa será base para decisões que proporcionem melhorias quanto à gestão de pessoas e a elaboração de dinâmicas interpessoais que minimizem ou evitem essa prática no meio de trabalho.

A partir disso, o tópico seguinte apresentará o referencial teórico que irá abordar conceitos relacionados ao assunto pesquisado.

# 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Na busca pelo aprofundamento em estudos que descrevam o assédio moral, faz-se necessária a análise de um histórico de dados, informações que conceituem as variáveis existentes junto a essa agressão, como também, essencialmente a legislação pertinente.

## 1.1 Assédio moral

O conceito de assédio moral, apesar de ser um tema recente, tem sido alvo de pesquisas há algum tempo, Filho (2007, p. 2) afirma que, as pesquisas iniciaram na década de 90, ao identificar um fator destrutivo do ambiente de trabalho, não só pela redução da produtividade, mas também pelo favorecimento do absenteísmo, devido, principalmente, aos danos psicológicos que envolvidos. Corroborando com esse histórico, Heloani relata:

O assédio moral surgiu como objeto de pesquisa em 1996, na Suécia, por Heinz Leymann, que fez um levantamento junto grupos de profissionais e detectou um fenômeno que denominou de “psicoterror”. Ele também cunhou o termo mobbing (um derivado de mob, que significa horda ou bando), devido à similaridade do “psicoterror” com um ataque rústico, grosseiro. Dois anos depois, Marie-France Hirigoyen, popularizou o termo por meio de seu livro Assédio Moral, um best-seller que iniciou inúmeros debates sobre o tema, na esfera do trabalho e familiar (2003, p. 58).

Assédio moral trata-se, conforme Hirigoyen (apud Silva 2015, p. 22) como toda e qualquer conduta abusiva que atente, por repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou mental de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.

Em um contexto de mudanças nas organizações na atualidade, a existência de uma pressão sob os funcionários a cerca de uma maior eficiência para a realização das atividades se faz uma constante, segundo Filho (2008), o cenário propício para o aparecimento da violência no ambiente de trabalho que se empregada de uma forma repetitiva e duradoura. Nesse sentido, Schmidt, (2013, p. 91) afirma que “é possível estabelecer uma relação entre modernização das relações de trabalho e a assédio moral”, ainda sobre isso, é possível compreender que junto a exigência de um perfil do trabalhador que acompanhe as mudanças, cria-se uma pressão que poderá afetar a saúde física e principalmente, psicológica desse "trabalhador. Dessa forma, evidenciam-se duas variáveis, o estímulo do trabalhador para que exista uma competitividade, ao mesmo tempo em que, esse busca se qualificar, e o sentimento de medo com relação a possibilidade de perda do trabalho ou a submissão a atividades inferiores, se este não está adaptado às mudanças. (SCHMIDT, 2013).

Em um cenário de conflitos, que podem ser nocivos à saúde do trabalhador em seu ambiente funcional, se faz necessário evidenciar as características do assédio moral, para diferenciar essa agressão de outros conflitos existentes nas organizações. Nesse sentido, para Gediél (2015, p.157), essa agressão se caracteriza pela repetição e a insistência dos atos agressivos, pela existência da intenção e do objetivo de ferir alguém, além da questão da temporalidade e do local que é escolhido pelo assediador para que ocorram as humilhações.

Além das características já citadas, Vasconcelos traz alguns aspectos a respeito do assédio moral:

O assédio moral é geralmente silencioso e acompanhado da introjeção de culpa por parte da vítima. A experiência também é marcada pela renúncia dos pares (colegas) ao testemunho, à denúncia, ao acolhimento fraterno à pessoa assediada, mantendo-se inertes e indiferentes ao fato observado. Em alguns casos, esse alheamento dispara a elaboração mental de justificativas para explicar o comportamento do agressor (VASCONCELOS, 2015, p. 836).

Em decorrência dessas características se torna evidente que se trata de uma agressão que ultrapassa o conceito de stress, sobre o qual, conforme Filho (2007, p. 8), enquanto o stress trata-se de uma exaustão, o assédio moral consiste na prática de agressões e humilhações que se tornam frequentes e tem o intuito de minimizar a capacidade profissional, fazendo com que o assediado se sinta frágil e vulnerável. Continuando, o autor refere que:

[...] para existir o assédio deve estar presente a humilhação, a falta de respeito, além de um interesse mais ou menos consciente por parte do assediador de prejudicar a vítima. As agressões efetuadas por certos gestores também não caracterizam assédio moral, pois o assédio caracteriza-se antes de tudo pela repetição. São atitudes, palavras, comportamentos, que, tomados separadamente, podem ser inofensivos, mas cuja repetição e sistematização os tornam destruidores. (FILHO 2007, p. 69).

Tratando-se de uma violência, que tem como cenário os ambientes de trabalho, faz-se necessário ilustrar as espécies de assédio moral, as quais, conforme Silva (2015, p.41), podem ser classificadas em horizontal e vertical, sendo que a última se subdivide em ascendente ou descendente. Senão vejamos, conforme o autor:

[assédio moral horizontal] é também conhecido como *ganging* e consubstancia-se na conduta coletiva com um(a) colega, que por razões a serem discutidas posteriormente, passa a ser alvo de discriminações e humilhações, entre os envolvidos, tanto assediadores quanto assediados.

[assédio moral vertical ascendente] é a hipótese mais rara, em que uma pessoa hierarquicamente superior é assediada por seus subordinados, que discordam de seus métodos. Mais uma vez, reforça-se a existência de uma relação de dominação e poder, que supera inclusive a posição institucional superior do assediado.

[assédio moral vertical descendente] é o caso mais frequente nos ambientes de trabalho. Também recebe a denominação de *bossing*, que já retrata o assédio moral praticado por um superior contra um subordinado. Quer significar, portanto, que ao elemento dominação soma-se a hierarquia, de tal forma que a integridade moral da vítima fica exposta, sem obstáculos, à exploração e crueldade do assediador. (SILVA, 2015, p. 41).

Corroborando a isso, Filho (2008, pág. 21) afirma que esse processo geralmente inicia-se com deterioração proposital das condições de trabalho através de contestações sistemáticas das decisões tomadas pela pessoa visada, críticas exageradas ou injustas, atribuições sistemáticas de tarefas superiores às suas competências e, também, instruções impossíveis de serem cumpridas.

Nesse mesmo sentido, Paroski (2007, p. 215) infere que, em casos mais graves, o assédio moral ocorre através de determinações diretas ao trabalhador, como exemplos disso, o autor traz situações como o isolamento ou o ato de modificar suas atividades profissionais, determinando que o empregado cumpra tarefas mais simples das costumeiras.

Para Ferreira (2012, p. 56), essa agressão não se limita à esfera psíquica individual, atingindo também sua saúde física e influenciando no convívio familiar e social, comprometendo a estabilidade emocional da pessoa que é assediada. Dessa forma o assédio moral irá refletir tanto no meio organizacional quanto no convívio com grupos externos à organização.

Junto a isso, Gediel (2015, p. 156), em seus escritos, falando sobre a necessidade de considerar a exposição aos atos de violência no local de trabalho como uma ofensa à identidade, à personalidade e à dignidade humana, o que constitui uma violação aos direitos humanos fundamentais.

## **2.2 Organizações públicas**

As organizações públicas são configuradas como um conjunto de entidades e órgãos, diretos e indiretos, que visam o bem-estar da sociedade, entretanto ao relacionar isso a gestão de pessoas, é necessário observar outra perspectiva.

Sob a perspectiva sistêmica, Bergue (2010, p. 227), afirma que “as organizações são sistemas sociais, portanto abertos, que influenciam e são transformados pelo ambiente, segundo a ação de vetores de tensão ditos contingenciais.” Portanto, ao caracterizar as organizações sob uma visão social, entende-se que as organizações sofrem constantes mudanças, as quais tem efeitos econômicos e, também, sob a gestão das pessoas, identificando assim, a interação entre as pessoas dos diversos níveis hierárquicos BERGUE (2010).

Através da influência e as transformações das organizações sociais, é possível observar reflexos no comportamento organizacional, que Robbins (2004, p. 2), esclarece tratar-se de um estudo sistemático das ações e das atitudes das pessoas nas organizações e tem como objetivo o auxílio aos administradores para explicar, prever e controlar o comportamento humano. Dessa forma, é possível entender que o comportamento organizacional se torna uma variável que pode favorecer ou não o aparecimento de conflitos.

Ainda de acordo com Robbins (2004, p.12) são encontradas dificuldades na questão de gestão de pessoas. Entre elas, a dificuldade com relação às mudanças, a necessidade da melhoria da qualidade e da produtividade, a diversidade da força de trabalho, e auxílio do alcance do equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional são alguns dos obstáculos encontrados. Torna-se importante ressaltar o dilema sobre o comportamento ético, que, conforme o autor:

[..] nos últimos anos a linha entre o certo e o errado tornou-se cada vez mais indefinida, e acrescenta que os executivos precisam de um clima eticamente saudável para seus funcionários, no qual eles possam realizar um trabalho com produtividade e confrontando o mínimo de ambiguidade em relação ao que se constitui em comportamentos certos ou errados. (ROBBINS, 2004, p. 12).

Conforme os escritos dos autores citados, existe uma unanimidade de opinião que as organizações públicas, ao longo do tempo, passaram por algumas mudanças em sua cultura organizacional, refletindo assim na forma de tratamento interpessoal e no modo como deve se dar o trabalho, criando assim a possibilidade de atitudes nocivas às pessoas que exercem alguma função dentro das organizações, tópico que será abordado na próxima etapa.

## 1.2 Assédio moral nas organizações públicas

Tratando-se de uma estrutura hierárquica e tradicional, conforme o entendimento de Silva (2015, p.52) as organizações públicas são caracterizadas pela presença do autoritarismo, que se torna um fator inibidor de denúncias, fazendo com que se torne complexa a configuração do assédio moral no setor público. Isso ocorre, devido à escassez de evidências em função da não prestação de qualquer depoimento, em detrimento de possíveis retaliações. Ainda sobre isso, o autor esclarece que, é possível compreender que esse autoritarismo se dá em função de que, aliado a escolha dos cargos de comissão e chefia ser feita pelos superiores, os gestores se caracterizam como descapacitados para funções de liderança, gerando condutas baseadas pela arbitrariedade ou discricionariedade que, por sua vez, tem como consequência o abuso de poder, uma desestabilidade interpessoal, além disso, do preconceito já presente nas organizações. (SILVA, 2015, p.52).

Ao considerar o assédio moral como qualquer conduta, feita de forma repetitiva, que retrata situações que causam constrangimento a um indivíduo ou a grupo, ao enquadrar essa definição no cenário público, tem-se uma perspectiva diferente das instituições privadas.

Ainda nesse sentido, Gediél (2015, p. 148), identifica que por meio de um poder centralizador e associado a um controle disciplinar, tem-se como consequência o desânimo e uma desmotivação. Compreendendo, também que, além da carga excessiva ou uma escassez de atividades poderá gerar um sentimento de inutilidade, tem-se uma série de indicadores de risco da organização, dentre os quais uma cultura organizacional que não reconhece ou aprova o assédio moral, mudanças que ocorrem de forma repentina, alto nível de exigência e pressão, comunicação escassa ou ordens confusas, precário relacionamento interpessoal entre os funcionários de diferentes níveis hierárquicos, degradações das relações a partir de condutas abusivas e agressões verbais, ineficiência dos recursos humanos e a falta dos valores éticos e morais, não reconhecimento do trabalho, além da destruição quanto a cultura do coletivo.

Conforme Vasconcelos, a compreensão das origens do assédio moral de linha passa por uma reflexão sobre as práticas sociais, relações de poder e influência. Ainda sobre a relação entre poder e influência, o autor infere:

[...]o poder coercitivo e intolerante é assediante por natureza. A principal dificuldade em identificar esse tipo de assédio moral é a existência de máscaras sociais, previamente determinadas pelas formalidades sociais próprias dos ambientes profissionais (VASCONCELOS 2015, p. 18).

Com isso, tem-se o entendimento de diversos fatores existentes nas organizações públicas relacionados ao assédio moral, entre eles tem-se a correlação da falta de evidências em função de possíveis retaliações e os diversos efeitos que se tem ao ambiente de trabalho, sob forma a como passa a serem desenvolvidas as tarefas que antes eram realizadas de forma eficiente, além da mudança perceptível nas relações interpessoais. Com isso, torna-se necessário analisar outro ponto relacionado a essa agressão: as características do assediador, tópico que será abordado a seguir.

### 1.3 Características do assediador

O perfil do assediador, pode ser encontrado na obra de Hirigoyen (apud Silva, 2015, p.29), a qual refere que o assédio moral é praticado majoritariamente por indivíduos perversos, podendo encontrar alguns em estado de paranoia.

Em alguns casos, os assediadores encontram meios perversos para se defender da possibilidade de uma ameaça quanto ao seu papel na organização. A autora, ainda afirma que, em situações de manipulação, o objetivo é obter alguma vantagem sobre alguém. Ademais, o que diferencia os assediadores das outras pessoas são suas reações, nas quais não expressam qualquer remorso ou arrependimento posteriormente ao praticar a agressão.

Sendo denominado, também, o assediador, conforme Schmidt (2013, p. 93), como “perverso”, “tóxico” ou “manipulador”, o assediador através de atitudes hostis e humilhantes busca diminuir um indivíduo ou um grupo de pessoas. Isso ocorre através de gritos ou de insinuações de que apenas sua metodologia de trabalho é a certa, tornando assim o cotidiano de trabalho massacrante e influenciando, também, em atividades externas à organização.

Aliado as características abordadas, ressalta-se que junto ao fato de que as agressões ocorrem gradativamente, de acordo com a vulnerabilidade da vítima, há evidência que o assediador busca uma estratégia de prejudicar ao outro, ao mesmo tempo em que, revela uma cautela e uma autopreservação ao decidir sobre qual será sua abordagem VASCONCELOS (2015).

Junto ao propósito de afetar física e psicologicamente à vítima, esclarece Mendonça e Barreto (2016, p. 5), o assediador busca satisfação pessoal, ao fazer com que a vítima desacredite acerca de sua capacidade profissional, tornando a vulnerável e fragilizada. Sendo assim, o assediador se apresenta de diferentes formas, entre elas, conforme os autores:

[...] por meio da avaliação de desempenho do funcionário, das progressões, das promoções, da determinação de execução de tarefas; por determinação de prazos impossíveis de se cumprir; retirada do servidor de sua função específica ou pela supressão das condições materiais para executar seu mister; questionamentos infundados sobre a validade dos atestados médicos; proibição de contato com o sindicato, associações ou com outros servidores públicos; proibição de manifestações públicas de forma ampla e genérica no contexto social ou por redes sociais; sugestão de demissão ou remoção para outro local de trabalho e equivalentes (MENDONÇA E BARRETO 2016, p. 5).

Ainda nesse sentido, é possível encontrar algumas características que favorecem a existência do assédio moral, entre elas, destacam-se:

[...] a dificuldade de gerenciar competências, emoções e o processo de aprendizagem nas organizações; anseio por controle; vaidade; ambição desmedida; inclinação à dominação; dificuldade em reconhecer a importância e o papel da diversidade para o amadurecimento social; narcisismo exagerado (pensamento autor referencial); comportamento defensivo, ainda que se apresente na forma de reação; necessidade de autoafirmação profissional e reconhecimento pelos pares, entre outras. (VASCONCELOS 2015, p. 16).



Em síntese, ao descrever o perfil dos assediadores, os autores retratam que estes atuam por meio de comportamentos hostis e violentos, que ocorrem de forma repetitiva. Através de obstáculos que são colocados para impossibilitar a realização de uma tarefa ou a desqualificação sobre sua capacidade profissional, entre outras formas de causar a fragilidade do funcionário, o assediador busca defender-se de uma possível ameaça, ao mesmo tempo em que, por meio da minimização do outro, este tem uma satisfação pessoal e um caminho para ressaltar seu profissionalismo frente ao coletivo VASCONCELOS (2015), MENDONÇA E BARRETO (2016), SCHMIDT (2013).

#### **1.4 Características das vítimas**

Considerando o conceito de assédio moral e o perfil do assediador, torna-se necessário, também, entender como este ocorre e suas consequências sob a visão de quem se torna vítima dessa agressão.

Ao falar sobre a escolha das vítimas, no entendimento de Marie – France (apud Gediél, 2015, p. 44), trata-se de uma conduta anormal, a autora aponta fatores culturais e pessoais do empregador e do empregado, entre os quais, por não haver uma formação adequada, as vítimas são escolhidas aleatoriamente entre aqueles que tem um ritmo de trabalho intenso e se destacam entre todos. Outra forma, mencionada pela autora, é o chamado “acoso moral”, que, ao contrário da agressão direcionada a um único indivíduo, este é difundido entre todos os funcionários da organização através de uma pressão indeterminada e constante, que por ser difuso não há identificação sobre quem é o agressor e a vítima desse assédio, existindo assim uma desconfiança entre todos.

Nesse mesmo sentido, no entendimento de Filho (2007, p. 63), entre as variáveis que trazem a possibilidade de um assédio moral, tem-se a discriminação, referindo-se a diferenças como sexo ou cor de pele e, também, àquelas que são imperceptíveis aos olhos dos outros. Ainda, sobre isso, é possível compreender pelo autor que, as pessoas que tem uma personalidade que perturba, que não se caracteriza pela flexibilidade com relação ao trabalho em equipe e aqueles indivíduos conceituados por serem menos produtivos, tornam-se fáceis alvos dessa agressão, ou seja, aquelas pessoas que tem uma dificuldade de adaptação ou que não são tão eficientes em suas funções, sofrem com as consequências de uma agressão feita pelos colegas e superiores, que levam a uma rejeição e um isolamento.

De acordo com Filho (2007, pag. 58), não existe um padrão psicológico para as vítimas, entretanto é possível identificar contextos profissionais nos quais o assédio moral ocorre de forma mais simples. Culminando a um alto nível de stress, tem-se uma gestão pouco transparente, gerando, assim atitudes perversas feitas individualmente. Além dos contextos citados, o autor afirma que o assédio se favorece, também, em ambientes que não possuem regras internas quanto ao comportamento e aos métodos de trabalho, criando assim uma maior probabilidade de um abuso de poder por parte dos chefes.

Na concepção de Heloani (2004, p.4)), o assédio moral ocorre gradativamente, iniciando com o conceito de ser apenas uma brincadeira, e propagando-se a uma situação que a vítima passa a ser alvo constante de humilhações. Essa propagação se dá em função da possibilidade de repreensão caso haja denúncia. Junto ao autor, também é possível compreender que as vítimas não são frágeis ou doentes, mas, tornando-se alvos, muitas vezes, por não se aceitarem esse tipo de ataque. Ainda sobre as vítimas do assédio moral, o autor resalta sobre essa agressão relacionada as questões aos diferentes gêneros:

[..] apesar de a maioria das pesquisas apontarem que as mulheres são, estaticamente falando, as maiores vítimas do assédio moral, também são elas as que mais procuram ajuda médica ou psicológica e, não raro, no seu próprio grupo de trabalho, verbalizando suas queixas, pedindo ajuda. Em relação ao homem, sobre alguns aspectos, essa situação é mais delicada, pois fere sua identidade masculina. (HELOANI, 2004, p. 6).

Ao retratar as características da vítima de assédio moral, em conjunto com o tópico sobre o perfil do assediador, é possível assim entender a relação que passa a existir entre aquele que pratica essa agressão e a pessoa que se torna alvo dessa situação, trazendo assim consequências ao indivíduo e ao meio de trabalho, tema que será abordado no próximo tópico.

### **1.5 Consequências do assédio moral**

Considerando que o assédio moral, consiste em uma agressão feita de forma repetitiva, que tem como objetivo atingir alguém, ocasionando uma série de consequências que tem efeitos sobre o indivíduo e sobre as relações internas e externas à organização, Vasconcelos (2015, p. 831), afirma que o assédio afeta a saúde física e mental do indivíduo, alcançando a coletividade na organização, já que influencia os relacionamentos interpessoais e o equilíbrio psicológico do indivíduo no ambiente laboral.

No mesmo sentido, Vasconcelos (2015, p. 831), retrata os sintomas de assédio moral. Dividindo entre os sintomas entre físicos e psicológicos. Sendo os que atuam sobre a saúde física do indivíduo: a fadiga que evolui gradativamente, distúrbio de sono, hipertensão arterial e taquicardia, cefaleia e enxaquecas, além de dores musculares ou osteomusculares; enquanto, a relação com os sintomas psicológicos: dificuldades de concentração, lapsos de memória, mudança de humor, impaciência e impotência frente aos obstáculos encontrados na vida, principalmente, aqueles que tem origem no ambiente de trabalho.

Aliado aos escritos de Silva (2015, p.77), é possível compreender que as consequências do assédio moral tem efeito sob os meios sociais e, também, os institucionais. Nos quais, os danos sociais, afetam a condição de vida do indivíduo e os institucionais se caracterizam por prejudicar ao coletivo através de metas e objetivos inalcançáveis, que ferem o princípio da dignidade das pessoas, fazendo com que ocorra uma diminuição quanto a capacidade profissional da vítima.

Ao contextualizar as consequências no âmbito público, Gediel (2015, p. 164) descreve que, o servidor deixará de exercer suas funções e a administração pública se verá impossibilitada de realizar concurso público para completar essa vaga, em função de que, mesmo afastada a vítima ainda terá ligação jurídica a Administração Pública, que deverá ser responsável pelos custos do fator de risco assédio moral.

Portanto, com o notório reflexo do assédio moral nas organizações, Filho (2007, p. 2), explica que essa agressão no ambiente de trabalho leva a um afastamento do trabalho por motivos de doença e aposentadorias precoces, que geram custos para a sociedade que arcará com as despesas para a recuperação desse cidadão. O autor ainda afirma que, as consequências estão relacionadas a custos médicos, benefícios e custos da previdência social que, dependendo do sistema de saúde adotado pelo país, podem ser substanciais em virtude da necessidade longos tratamentos médicos até de hospitalizações. (FILHO, 2007, p. 2)

## 1.6 Legislação

Além dos aspectos sociais ligados ao assédio moral, torna-se necessário, também, relacionar essa agressão ao âmbito legal. No qual, essa agressão se encontra amparada na Constituição Federal, onde o Artigo 1º, inciso III, infere a respeito da “dignidade da pessoa humana”. Além disso, torna-se imprescindível citar o Artigo 5º, segundo o qual “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: [...] V – é assegurado o direito de resposta, proporcional ao agravo, além da indenização por dano material, moral ou à imagem; [...] X – são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação”.

Ainda sobre os direitos que resguardam o trabalhador, no código civil brasileiro, respectivamente, nos Artigos 186 e 187, constam os seguintes dizeres “aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causa danos a outrem, ainda que exclusivamente mora, comete ato ilícito” e “também comete ato ilícito o titular de direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos, pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes”

Junto a essa legislação, tem-se a Consolidação das Leis de Trabalho, que estabelece situações, onde em razão de faltas graves, ocorre o rompimento do contrato. De acordo com as leis de trabalho, no Art. 482 há uma disposição sobre os empregadores e impõe uma rescisão por justa causa, enquanto o Art. 483 indica que essa rescisão se dá sobre a iniciativa do trabalhador.

Destaca-se, também, os projetos de lei referentes ao assédio moral, os quais de acordo com Silva (2015, p. 34), ocorrem no âmbito federal, estadual e municipal. No âmbito federal, é citado o projeto de Lei sobre o assédio moral nas relações de trabalho, que teve iniciativa do Deputado Federal do Partido Trabalhista, do Estado de Santa Catarina, Mauro Passos; projeto de Lei nº 80, de 2009, sobre coação moral no emprego e, o projeto de Lei de iniciativa de Deputado Federal do Partido Liberal, do Estado de Pernambuco, Marcos Jesus que considera o assédio moral como um crime. Quanto a esfera estadual, entre as Leis aprovadas tem-se a Lei nº 3.921, de 23 de agosto de 2002, que veda o assédio moral no trabalho, e no contexto municipal, o texto traz a Lei nº 3.234, de 18 de dezembro de 2006 do Município de Amparo – São Paulo, além da Lei nº .2665 de 8 de novembro de 2006 do Município de Balneário Camboriú- Santa Catarina, entre outras.

Apesar da legislação já citada, que tem objetivo de resguardar os direitos dos trabalhadores, conforme Filho (2007, p. 90), a literatura específica sobre o tema ainda é muito concentrada nos relatos da vítima, criando assim, uma lacuna quanto aos aspectos gerenciais.

## 1.7 Condutas preventivas à prática do assédio moral

No que é pertinente às condutas efetuadas para evitar, minimizar ou extinguir o assédio moral, Silva (2015, p. 83), afirma que é notório um pequeno progresso referente às questões legislativas ao contextualizar o assédio moral no âmbito público, porém apenas com as leis existentes não há uma real prevenção ou minimização sobre os atos dessa agressão. Tornando necessária uma intervenção a partir dos diversos segmentos que fazem parte da sociedade, como o Governo, associações sindicais e organizações não governamentais.

Através dos escritos de Silva, também, é possível compreender a importância da participação dos Ministérios do Trabalho e da Saúde e das Secretarias Municipais que

promovem campanhas preventivas do assédio moral. Além da colaboração dos Ministérios público Federal e Estadual, em função de que estes podem exercer uma fiscalização sob atitudes que ferem aos princípios constitucionais.

Corroborando a isso, Filho (2007, p. 90), apresenta a necessidade de que o assunto “assédio moral” seja abordado de forma clara e transparente entre as políticas das empresas e difundida entre todos os funcionários, sendo isso possível a partir de investimento em uma melhor comunicação e treinamento de funcionários de todos os níveis hierárquicos.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa foi realizada através de uma abordagem descritiva, que, de acordo com Gil (2008, p.28) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis”. Ressalta, ainda que, algumas pesquisas descritivas ultrapassam a identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo, assim, determinar a natureza dessa relação.

Quanto ao tipo de pesquisa, esse trabalho baseia-se em um estudo de caso, que, conforme Yin (2010, p.24), “permite que os investigadores tenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, contribuindo, assim, para o conhecimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, políticos, sociais e relacionados”.

Na pesquisa aplicou-se dois métodos, o qualitativo e o quantitativo. Com relação ao método quantitativo. De acordo com Richardson (2012, p. 70), trata-se da quantificação nas modalidades e na coleta quanto ao tratamento de informações, isso ocorre por meio de técnicas de estatísticas, como também, por percentuais, médias, desvio –padrão, entre outras. Dessa forma, é possível evitar distorções de análise e interpretação, criando uma margem de segurança quanto às inferências.

Por outro lado, o método qualitativo, conforme Richardson (2012, p. 80), descreve a complexidade de um problema, analisa a interação de certas variáveis, assim como, compreende e classifica processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribui para o processo de mudança de um grupo e possibilita um maior nível de profundidade quanto a particularidades do comportamento individual.

Quanto a coleta de dados foi realizada por meio de questionários, combinado com a observação e relatos ocasionais, que foram realizados junto a estagiários, servidores e cargos de comissão das Secretarias da Administração e da Fazenda municipal. Totalizando 15 questionários, 14 (93,33%) deles foram obtidos na Secretaria da Fazenda, enquanto apenas 1 (6,67%) foi respondido na administração municipal.

A análise dos dados quantitativos obtidas na pesquisa, foi realizada a partir da categorização das informações que por meio de Excel e técnicas estatísticas descritivas, como indicação de frequência absoluta e relativa, foram geradas porcentagens das respostas às perguntas de múltipla escolha e, também, descritivas. Quanto à abordagem qualitativa, foram analisados e descritos os relatos de forma a responder os objetivos específicos propostos.

## 2.1 PERFIL DE AMOSTRAS

Com a finalidade de completar o objetivo que foi proposto nesta pesquisa, demonstra-se os seguintes perfis:

**Tabela 1- perfil da amostra de servidores, cargos de comissão e estagiários.**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FREQUÊNCIA ABSOLUTA</b>	<b>FREQUÊNCIA RELATIVA</b>	<b>TOTAL</b>
			15
<b>Identificaram assédio moral</b>	7	46,66%	100%
<b>Não identificaram assédio moral</b>	8	53,33%	100%
<b>Feminino</b>	9	60%	100%
<b>Masculino</b>	6	40%	100%
<b>Solteiro(a)</b>	8	53,33%	100%
<b>Casado (a)</b>	5	33,33%	100%
<b>Divorciado (a)</b>	1	6,67%	100%
<b>Separado (a)</b>	1	6,67%	
<b>Ensino fundamental</b>	-		
<b>Ensino Médio</b>	3	20%	100%
<b>Ensino superior</b>	11	73,33%	100%
<b>Outro</b>	1	6,66%	100%
<b>Entre 20 e 40 anos</b>	7	46,66%	100%
<b>Entre 40 e 50 anos</b>	8	53,55%	100%
<b>Mais de 50 anos</b>	-		
<b>Dois a seis meses no cargo</b>	4	26,66%	100%
<b>Um a cinco anos no cargo</b>	4	26,66%	100%
<b>Vinte e um a vinte e seis anos no cargo</b>	6	40,00%	100%
<b>Trinta e dois anos no cargo</b>	1	6,66%	100%

Elaborado pela autora

Observa-se conforme a tabela 1, que a maioria é do sexo feminino, sendo essa representada pela porcentagem de 60%, enquanto 40% corresponde aos homens. A maioria possui idade entre 40 e 50 anos, formando 53,55%, enquanto 46,66% têm entre 20 e 40 anos. Quanto a escolaridade, tem-se que 20% tem ensino médio, enquanto 73,33% concluiu ou está em processo de conclusão do ensino superior e apenas 6,66% caracteriza-se por ter outra escolaridade, mais especificamente, ensino técnico. Referente ao tempo em que ocupa o cargo atual, tem-se as alternativas e as seguintes porcentagens: de dois a seis meses (26,66%), um a cinco anos (26,66%), vinte e um a vinte e seis anos (40%) e trinta e dois anos no cargo (6,66%).

Comparando os resultados, foi obtido que a maioria dos indivíduos não tem a percepção do assédio moral. Em porcentagens 53,33% relatam não identificar essa agressão, enquanto 46,66% relatam terem presenciado ou terem sido alvo de atitudes que podem se caracterizar como assédio moral.

Quanto aos dados coletados e analisados de forma qualitativa, observa-se que os agentes que possuem mais tempo nos cargos públicos têm uma menor percepção sob assédio moral e, também um menor interesse em declarar sobre a existência dessa agressão. Colaborando a isso, é importante ressaltar que existe uma maior percepção por parte de estagiários sob o tema, tornando possível, assim entender, que os mais jovens se sentem mais empoderados para relatar situações consideradas incorretas e para, também, buscar resoluções para este problema. Além do relato de assédio moral sobre estagiários, observou-se uma agressão referente às mulheres, sendo elas alvo de comentários ofensivos com relação ao modo de se vestir, agir, e a respeito da forma como exercem suas tarefas.

Também, junto a análise dos resultados, é possível verificar quais as pessoas que geralmente, podem ser caracterizadas como agressores. Entre eles podem ser identificados indivíduos que ocupam cargos em comissão ou indivíduos que estão no cargo há algum tempo, sentindo-se dessa forma estáveis e não se preocupando com os possíveis desdobramentos desse assédio.

Junto a isso, durante a leitura e análise dos questionários, foi possível identificar um relato, na qual esse assédio é caracterizado também, pela violência: “Há muitos anos, um servidor que possuía limitações mentais, sofria bullying de alguns colegas e foi acusado de ter roubado uma carteira com dinheiro. O mesmo foi algemado a uma cadeira e, inclusive, queimado com cigarro. Por fim, encontraram a carteira sem nenhuma subtração, mas mesmo assim o servidor foi demitido”.<sup>1</sup>

## **Considerações finais**

O presente estudo teve como objetivo principal analisar a influência do assédio moral, dentro de uma organização pública, em relação ao comportamento dos servidores, no Município de Santana do Livramento, mais especificamente nas Secretarias da Fazenda e da Administração. A pesquisa foi realizada através da aplicação de um total de 15 questionários, os quais foram respondidos 14 na Secretaria da Fazenda e de apenas um na Administração.

Junto à aplicação de questionários a servidores concursados, cargos em comissão e estagiários, como resposta ao primeiro objetivo específico, é possível afirmar que a maioria relata a inexistência dessa agressão, compondo assim 53,33%, enquanto, a minoria, representada por 46,66% descreve situações que, de acordo com os conceitos citados, podem ser consideradas assédio moral.

Com relação às características do agressor e da vítima, através dos relatos, foi possível compreender que o agressor é caracterizado, geralmente, por ser um indivíduo que ocupa um cargo superior ao da vítima, exerce a mesma função há um longo período ou alguém que é contratado pela organização, em função de ter conhecidos que já fazem parte do quadro de funcionários. Dessa forma, é perceptível um sentimento de comodidade e conformidade com a situação, de modo, a não sentir-se em risco de qualquer punição ou advertência. Além disso, estes atuam por meio de comentários inadequados que se tornam ofensivos, observações exageradas sobre a aparência ou sobre a maneira como determinada pessoa realiza as tarefas.

---

<sup>1</sup> Relato de um servidor concursado obtido por meio de questionário na Secretaria da Fazenda do Município de Santana do Livramento.

Ainda sobre o segundo objetivo, as vítimas foram retratadas como indivíduos com cargos inferiores, tímidas ou que exercem diversas funções, ademais, foi relatado o assédio moral sobre as mulheres, que tem como origem sua aparência, modo de vestir-se ou como exercem determinada atividade.

Com relação ao terceiro objetivo, para a caracterização do assédio moral e das possíveis consequências, foram obtidas as conclusões que essa prática se dá por uma série atitudes que são feitas repetidamente, que se tornam ofensivas, refletindo sob a saúde física e, principalmente psíquica da vítima, sob a qual o principal dano observado foi à desmotivação com relação às tarefas de trabalho cotidianas.

No último objetivo específico, buscou-se responder sobre o grau de conhecimento a respeito da legislação pertinente, bem como, sobre e os possíveis desdobramento em caso de ocorrência de assédio moral no ambiente de trabalho. Com isso foi concluído que apenas uma minoria tem conhecimentos teóricos, enquanto a maioria relata ter pouca informação sob o assunto e ainda, sugere uma maior explanação sobre a prática em âmbito público.

Com isso, é possível concluir que a pesquisa traz um desconhecimento sobre o tema por parte tanto dos servidores no cargo há um longo período, quanto de indivíduos que ingressaram há pouco tempo no meio de trabalho. Além disso, é visível uma série de situações que se caracterizam como assédio moral, porém não existe nenhuma medida que minimize ou evite essa prática. Portanto, com esse estudo sugere-se uma maior ampliação de informações sobre assédio moral junto aqueles que ocupam cargos no setor público, bem como, uma demanda por ações preventivas e punitivas com relação a essa prática.

## REFERÊNCIAS

- Assédio moral: risco não viável no ambiente de trabalho. **Entrevista com a Doutora Margarida Barreto**. Disponível em: <http://www.assediomoral.org/spip.php?article372>. Acesso em 6 de Junho de 2017.
- AZEREDO, Amanda Helena Guedes. **O princípio da dignidade da pessoa humana como base para a diminuição do assédio moral nas relações de emprego**. 2009.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes de **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**/ Aidil de Jesus Paes de Barros, Neidei Aparecida de Spuza Leheld. – Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.
- BERGUE, Sandro Trescatro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**/ Sandro Trescatro Bergue. – 3 ed. rev. e atual.- Caxias do Sul, RS : Educus, 2010.
- BRASIL. Lei n 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Código civil. Brasília, 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm)> Acesso em: 29 de maio de 2017.
- BRASIL. Decreto Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943. Diário oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF e marginalia, São Paulo, V. 1998. Seção IV. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm)>. Acesso em: 29 de maio de 2017.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 5 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 29 de maio de 2017.
- DE SOUZA PIRES, José Calixto; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. **RAP Rio de Janeiro**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.
- FERREIRA, Marina Cláudia Caixeta. **Assédio moral e a reparação da dignidade do trabalhador**. 2012. 161 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2012
- GEDIEL, Antônio Peres. **Estado, poder e assédio: relações de trabalho na administração**/ Jose Antônio Peres Gediel, Eduardo Faria Silva, Fernanda Zanin, Lawrence Estivalet de Mello (organizadores)- Curtitiva: Kairós Edições 2015.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos de pesquisa social**/Antonio Carlos Gil -6 ed.- São Paulo: Atlas,2008
- GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães et al. **Mobbing (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional**. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 22, n. 2, p. 183-192, 2006.
- HELOANI, Roberto. **ASSÉDIO MORAL: ultraje a rigor**. *REVISTA DIREITOS, TRABALHO E POLÍTICA SOCIAL*, v. 2, n. 2, p. 29-42, 2016.
- HELOANI, Roberto. **Violência invisível**. *GV-executivo*, [S.l.], v. 2, n. 3, p. 57-61, jan. 2003. ISSN 1806-8979. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34968/33750>. Acesso em: 15 Mai. 2017.



HELOANI, Roberto. **Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho.** RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, p. 1-8, 2004.

HAIR JR. , Joseph F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração/** Joseph F. Hair Junior, Barry Babin, Arthur H. Money e Phillip Samuel; Tradução Lene Bolon Ribeiro – Porto Alegre: Bookman, 2005.

MARTININGO FILHO, Antonio; SOARES SIQUEIRA, MARCUS VINICIUS. 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.

MARTININGO FILHO, Antonio. Assédio moral e gestão de pessoas: Uma análise do assédio moral no trabalho e o papel da área de gestão de pessoas. 2007. MENDONÇA, Saulo Bichara; BARRETO, Ana Carolina Carvalho. **Assédio Moral no Serviço Público.** Revista Direitos Emergentes na Sociedade Global, [S.l.], v. 4, n. 2, p. 190-209, ago. 2016. ISSN 2316-3054. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/REDESG/article/view/21064>. Acesso em: 18 maio 2017.

MOLON, Rodrigo Cristiano. **Assédio moral no ambiente do trabalho e a responsabilidade civil: empregado e empregador.** Jus Navigandi, Teresina, ano, v. 9, 2004.

NAS, **uma análise do assédio moral; da área, organizações e.** O. Papel. Assédio moral e gestão de pessoas. 2008.

PAZ, Patrícia Lencina; BOTTON, Andressa. **Problematizando O Assédio Moral: As Consequências No Ambiente De Trabalho.** Revista Psicologia em Foco, v. 5, n. 5, p. 41-61, 2013.

PAROSKI, Mauro Vasni. **Assédio moral no trabalho.** Revista Jus Navigandi, 2007.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos de cursos de graduação e pós graduação.** 7.ed. São Paulo: Edições Loyola, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry, **pesquisa social: métodos e técnicas/** Roberto Jarry Richardson; Colaboradores José Augusto de Souza Peres ... (et al.) – 3ed. -14. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**\Stephen Paul Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes—São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SENA, Gabriela de Campos. **O assédio moral na relação de trabalho .** **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 19, n. 3840, 5 jan. 2014. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/26324>>. Acesso em: 5 jun. 2017.

SILVA, Leda Maria de messias da. **O assédio moral na administração Pública: um livro em prol da extinção dessa praga/** Leda Maria Messias da Silva, Lanaira da Silva- São Paulo: LTr, 2015.

SCHMIDT, Martha Halfeld Furtado de Mendonça. **O assédio moral no direito do trabalho. O assédio moral no direito do trabalho,** 2013.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia. **Assédio moral nos ambientes corporativos/Mobbing in corporation environments.** Cadernos EBAPE. BR, v. 13, n. 4, p. 821, 2015.

Yin, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método/**Roberto k. Yin; Tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damacena. – 4 ed.- Porto Alegre: Bookman, 2010.