



Revista Gestão Universitária na América  
Latina - GUAL

E-ISSN: 1983-4535

revistagual@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

Soares Nunes, Thiago; da Rosa Tolfo, Suzana  
ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: CONSEQUÊNCIAS IDENTIFICADAS POR SERVIDORES  
DOCENTES E TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA  
Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, vol. 5, núm. 3, diciembre, 2012, pp. 264-286  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327516014>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: CONSEQUÊNCIAS IDENTIFICADAS POR SERVIDORES DOCENTES E TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA**

**WORKPLACE BULLYING: CONSEQUENCES IDENTIFIED BY TEACHERS AND TECHNICAL AND ADMINISTRATIVE SERVANTS IN A BRAZILIAN FEDERAL UNIVERSITY**

**Thiago Soares Nunes, Mestre**  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
[adm.thiagosn@gmail.com](mailto:adm.thiagosn@gmail.com)

**Suzana da Rosa Tolfo, Doutora**  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
[srtolfo@cfh.ufsc.br](mailto:srtolfo@cfh.ufsc.br)

Recebido em 08/julho/2012  
Aprovado em 27/novembro/2012

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMO

O assédio moral é expresso por repetidos comportamentos, atitudes e ações com intuito de humilhar e constranger a vítima no ambiente laboral, de modo que tais violências, psicológicas e/ou físicas, podem acarretar em danos à saúde do trabalhador, interferir no desempenho de suas atividades na organização e prejudicá-lo em sua vida pessoal. No entanto, as organizações não conseguem identificar que esta violência afeta as suas atividades, e consequentemente o seu desempenho. Esta pesquisa teve como objetivo identificar as consequências proporcionadas pelo assédio moral constatada pelos servidores docentes e técnico-administrativos de uma IES. A pesquisa foi classificada como descritiva, com abordagem quanti-quali, e um estudo de caso. Os dados foram coletados pela aplicação de questionário online (279 respondentes) e por entrevistas (6 entrevistados). Os dados quantitativos foram tratados estatisticamente, já os dados qualitativos foram tratados por meio da análise de conteúdo. As consequências identificadas foram perturbação/problemas físicos, dores de cabeça, estresse, desânimo, isolamento, vontade de se aposentar/desligar, e demais. Identifica-se a necessidade da instituição realizar programas voltados à prevenção e combate a esta violência, bem como dar suporte aos trabalhadores que sofrem de efeitos proporcionados pelo assédio e outras formas de violência e situações existentes no âmbito da instituição.

**Palavras-chave:** Assédio moral. Assédio moral no trabalho. Assédio moral em universidade. Consequências do assédio moral. Efeitos do assédio moral.

## ABSTRACT

Workplace bullying is expressed through repeated behaviors, attitudes and actions in purpose of humiliate and constrain the victim in the workplace, so that such violence, psychological and/or physical, can result in damage to physical and mental health of the worker, affect the performance of their activities in the organization and harm him on his personal life. However, organizations are unable to identify those acts of violence which affect greatly their activities, and consequently their performance. This research aimed to identify the consequences provided by workplace bullying verified by teachers and technical and administrative servants in a Higher Education Institute. The research was classified as descriptive, with a quanti-qualitative approach, and a study case. The data were collected by an online survey (279 respondents) and by interviews (6 interviewed). Quantitative data were treated statistically, and qualitative data were treated by content analysis. The health effects on workers were: disturbed/physical problems, headaches, stress, discouragement, isolation, wanting to retire, and others. Identifies the need for the institution to implement programs directed to prevent and combat this violence, as well as provide support for workers who suffer the effects provided by workplace bullying and other forms of violence and situations in the institution.

**Keywords:** Bullying. Workplace bullying. Workplace bullying in university. Workplace bullying consequences. Workplace bullying effects.

## **1 INTRODUÇÃO**

O assédio moral no trabalho é um fenômeno tão antigo quanto o próprio trabalho, porém é somente no final do século passado que foi identificado e caracterizado como fenômeno destruidor das relações laborais, do próprio ambiente organizacional e, muitas vezes, do próprio trabalhador (HIRIGOYEN, 2006). O assédio moral no trabalho pode ser caracterizado como repetidos comportamentos, ações e práticas hostis, consciente ou inconsciente, dirigidas a um ou mais trabalhadores, que pode trazer danos à integridade psíquica ou física do indivíduo, além de interferir no desempenho e no ambiente de trabalho (EINARSEN et al., 2005).

Embora as mídias e as pesquisas acadêmicas estejam abordando a temática e consequentemente informando à sociedade sobre características e casos reais de assédio, a população continua a desconhecer a sua definição e principais características. Independente da forma e direção que ocorre, seja pelo superior hierárquico, colegas de mesmo nível ou subordinados, a violência sofrida geralmente marca a vida da vítima. Esta violência sutil e invisível, como é muitas vezes intitulada e até classificada, não proporciona efeitos “sutis” para a vítima das agressões. As consequências para ela podem se tornar extremamente graves e severas, com influencia nefasta na vida pessoal e profissional do trabalhador. No âmbito individual podem ocorrer alguns sintomas, como dores generalizadas e esporádicas, distúrbios digestivos, falta de ar, vontade de chorar sem motivos, irritabilidade, alteração no sono, manifestações depressivas e até tentativas de suicídio (HOEL; SPARKS; COOPER, 2001; KEASHLY; JAGATIC, 2003; BARRETO, 2006).

As consequências do assédio moral não repercutem apenas na saúde do indivíduo como muitos acreditam, mas apresentam também efeitos na organização, como o absenteísmo, a queda de produção e qualidade do trabalho, aposentadorias prematuras, exposição negativa da marca da organização e outros. Bem como, acarreta em efeitos na sociedade, uma vez que há as despesas médicas, hospitalizações, tratamentos e reabilitações financiadas pelo Estado. É importante ressaltar que a partir da visualização das consequências materiais, além das morais, proporcionadas pelo assédio moral é que as organizações começaram a dar maior importância à elaboração de medidas e ações com intuito de prevenir e combater a ocorrência deste tipo de violência no seu ambiente, além de ser uma forma de amenizar os custos despendidos em decorrência à incidência de casos de maus-tratos e assédio aos trabalhadores.

Diante desta contextualização, esta pesquisa teve como objetivo identificar as consequências proporcionadas pelo assédio moral constatada pelos servidores docentes e servidores técnico-administrativos de uma Instituição de Ensino Superior brasileira. Uma vez que segundo a literatura, o ambiente educacional é um dos mais afetados por esta prática violenta (HIRIGOYEN, 2006).

## **2 ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO**

O alemão Heinz Leymann é considerado o precursor dos estudos empíricos sobre assédio moral no trabalho, iniciados em 1980 quando pesquisou em várias organizações na Suécia sobre o assédio moral e sofrimento no trabalho. A pesquisa e as ideias de Leymann sobre o tema e os efeitos do assédio moral logo foram transpostos a outros países (VARTIA, 2003). Ele escreveu seu primeiro relatório sobre o fenômeno em 1984 e a publicação do seu primeiro livro ocorreu em 1986 (ZAPF; EINARSEN, 2005). Vartia (2003) relata que a conscientização da sociedade e dos acadêmicos cresceu gradualmente nos países europeus nos anos noventa após o trabalho pioneiro. Dentre um período curto de tempo o interesse popular acerca do fenômeno cresceu rapidamente e as mídias de vários países europeus informaram histórias quase inacreditáveis de como as pessoas eram maltratadas no seu ambiente de trabalho (ZAPF; EINARSEN, 2005).

Desde então o fenômeno vem sendo estudado e os diversos autores passaram a buscar uma definição que contemplasse as suas especificidades. Assédio moral pode ser definido como o envolvimento de comunicação hostil e não ética direcionada de um modo sistemático por um ou mais indivíduos para um alvo que, durante o assédio moral, é posto em uma posição desamparada e indefesa, sendo mantido nesta condição por meio de ações hostis (LEYMANN, 1990; 1996). Uma visão similar à definição de assédio moral é identificada por Einarsen et al. (2005), seguidores de Leymann, os quais definem o assédio moral como ações e práticas repetidas, dirigidas a um ou mais trabalhadores de forma deliberada ou inconsciente, que são indesejados pela vítima, e causam humilhação, ofensa e angústia, além de poder interferir no desempenho do trabalho e/ou causar desagradável ambiente de trabalho.

Outros autores também apresentam definição similar e até complementar, como a francesa Hirigoyen (2008), uma das pesquisadoras responsáveis pela popularização do tema, principalmente no Brasil. Segundo a autora, o assédio moral se caracteriza por condutas abusivas, manifestadas por comportamentos, gestos, palavras, atos e escritos que podem

causar danos à saúde (física e psíquica) do indivíduo, por em perigo seu emprego e ainda degradar o ambiente de trabalho. Os pesquisadores brasileiros de maior representatividade são Maria Ester de Freitas, Margarida Barreto e Roberto Heloani. Os autores definem o assédio moral como uma conduta intencional e abusiva, frequente e repetida, que ocorre no âmbito de trabalho com intuito de humilhar, diminuir, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo sua dignidade e colocando em risco a sua integridade profissional e pessoal (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Pelas definições apresentadas anteriormente é possível identificar algumas particularidades fundamentais para a caracterização do assédio moral, são elas: direcionalidade, intencionalidade, frequência e duração. O aspecto da direcionalidade consiste na escolha de um alvo em específico ou um grupo, conforme exposto por Leymann (1990; 1996) e Einarsen et al. (2005). Um dos aspectos muito discutidos entre os pesquisadores é a intencionalidade e autores como Einarsen et al. (2003; 2005) e Hirigoyen (2006) afirmam que a violência pode ter um caráter inconsciente, no qual o agressor não deseja fazer o mal a outrem. Porém, há também aqueles que defendem exclusivamente o caráter consciente, o desejo de fazer o mal à vítima (HELOANI, 2005; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Por fim, os dois critérios com maior representatividade na definição se uma situação é considerada assédio moral ou não são os aspectos da frequência e duração. A maior diferença entre conflito e o assédio não é necessariamente o que é e como é feito, mas a frequência e a duração do que é feito (SALIN, 2003).

Em outras palavras, o assédio não está ligado a eventos isolados, mas a comportamentos repetidos e persistentes direcionados a um ou mais empregados (EINARSEN et al., 2003; 2005). Leymann (1990; 1996) estabelece que para uma situação seja caracterizada como assédio deve apresentar uma frequência de no mínimo 1 vez por semana e um período de duração de no mínimo 6 meses. Todavia, por causa da alta frequência e da longa duração dos comportamentos hostis, estes maus-tratos resultam em consideráveis sofrimentos mentais, psicossomáticos e sociais. A definição de Leymann pelo período mínimo das situações hostis é devido a frequente utilização deste tempo mínimo na avaliação de vários distúrbios psiquiátricos (EINARSEN, et al., 2003).

Ao tratarmos do fenômeno assédio moral, obrigatoriamente há a necessidade de expor as consequências e efeitos que as violências podem proporcionar. As consequências do

assédio moral são elevadas e severas, embora muitas vezes não possam ser precisamente mensuradas. A literatura de assédio moral, de modo geral, está focada quase que exclusivamente nos antecedentes e na ocorrência do assédio moral, e não nas consequências proporcionadas pelos comportamentos, atitudes e ações hostis (KEASHLY; JAGATIC, 2003). A abrangência da consequência não está apenas ligada a saúde física e psíquica do indivíduo assediado, mas também acarreta em efeitos para as organizações e sociedade.

## 2.1 CONSEQUÊNCIAS NO ÂMBITO INDIVIDUAL

As consequências para o indivíduo assediado podem ser altamente destrutivas (LEYMANN, 1996). Os efeitos proporcionados pelas situações hostis remetem a danos na saúde (física e/ou psíquica) do trabalhador, que consequentemente afetam sua vida privada/social e seu trabalho. Em pesquisa realizada com 494 mulheres e 376 homens, vítimas de agressões e humilhações no ambiente de trabalho, Barreto (2006) constatou como cada gênero reage às situações de assédio moral. Na pesquisa de Barreto (2006), em três efeitos onde todas as pesquisadas relatam apresentar (medo exagerado, mágoas, e vontade de chorar por tudo), os homens pesquisados tiveram baixos índices nestas consequências. Contudo, os homens tiveram comportamentos mais agressivos e intensos se comparados às vítimas do sexo feminino, como raiva, vontade de vingar-se, sentimento de revolta, pensamentos de suicídio, vergonha dos filhos, indignação.

De forma resumida, Hoel, Sparks e Cooper (2001), Keashly e Jagatic (2003) e Barreto (2006) apresentam diversos sintomas tanto de ordem física quanto psíquica.

EFEITOS NA SAÚDE FÍSICA	EFEITOS NA SAÚDE PSÍQUICA
aumento da pressão arterial	alteração no sono
cefaleia (dores de cabeça)	descontentamento com o trabalho
consumo excessivo de álcool, tabaco e demais	deterioração e/ou abandono de relações pessoais
diminuição de energia	dificuldade de se concentrar
dispneia (falta de ar)	Insegurança
distúrbios digestivos	manifestações depressivas
dores generalizadas e esporádicas	medo do agressor
dores no peito, pescoço e nas costas	motivação comprometida
enjoos	paranoia
falta de apetite	raiva / irritabilidade
palpitações	sensação de inutilidade
suicídio	transtornos de estresse pós-traumático (PTSD)
tensões musculares	vontade de chorar por tudo
	vontade de ficar só
	vontade de vingar-se

**Quadro 1** Consequências para saúde do indivíduo

Fonte: adaptado de Hoel, Sparks e Cooper (2001), Keashly e Jagatic (2003), Barreto (2006)



Para Freitas, Heloani e Barreto (2008) falar sobre as consequências do assédio na saúde implica pensar nos danos psíquicos que possam existir.

[...] o modo de viver, sentir e pensar a existência anterior e posterior à violência sofrida atua de forma a potencializar ou não a recuperação do indivíduo. Quando ocorre o contrário, o indivíduo mantém, e mesmo aprofunda, os pensamentos tristes e recorrentes, apesar do esforço manifesto para se livrar deles e se curar. As emoções podem ser tanto a expressão de potência de agir como a de padecer. Seu movimento de afirmação ou de negação é constante, expressando ideias adequadas ou inadequadas e propiciando a passagem da saúde à doença (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 73).

Diante do exposto pelos autores, é possível constatar que as implicações do assédio moral para o indivíduo assediado podem e são severas. Não são apenas diagnósticos simples cujo tratamento possa resolver os traumas de uma hora para outra, mas sim complicações que perduram por longo prazo, atingem a vítima e podem influenciar outros a seu redor, como familiares e colegas de trabalho. É importante enfatizar que as consequências e os efeitos do assédio moral repercutem também na vida familiar do alvo. Uma vez que a família sofre junto com o assediado, pois o comportamento da vítima muda substancialmente, tornando-o mais agressivo/irritado e/ou desmotivado, isolado (HIRIGOYEN, 2006; BRADASCHIA, 2007).

Os “custos” individuais oriundos da ocorrência de assédio são difíceis de mensurar, são aspectos subjetivos e conseqüentemente impossíveis de calcular como, por exemplo, a perda da saúde física e/ou psíquica, a desestruturação da família e da carreira, ou até mesmo o valor de uma vida no caso da vítima chegar ao extremo – suicídio (BRADASCHIA, 2007).

## 2.2 CONSEQUÊNCIAS NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL

Violências prolongadas como o caso do assédio moral podem agravar o desenvolvimento do trabalho e o ambiente psicossocial do trabalho (LEYMANN, 1996). Algumas implicações organizacionais proporcionadas pelo assédio são apresentadas por Hoel, Sparks e Cooper (2001) e Hoel, Einarsen e Cooper (2003):

EFEITOS ORGANIZACIONAIS	
absenteísmo	perda de habilidade
rotatividade de pessoal (turnover)	enfraquecimento da adesão a organização
redução da produtividade e desempenho	aumento dos custos devido ao absenteísmo
perda de equipamento e produção	aposentadoria prematura
queda na qualidade do trabalho	custos de reposição de pessoal
erros e acidentes	eventual redução do valor da marca
redução da atratividade de talentos no mercado em virtude da exposição negativa	

**Quadro 2** Consequências para a organização

Fonte: adaptado de Hoel, Sparks e Cooper (2001) e Hoel, Einarsen e Cooper (2003)



Como identificado, as consequências das situações de assédio não são exclusivas para a vítima: as organizações são seriamente afetadas e, muitas vezes, devido a sutileza das consequências não percebem que essas violências podem também trazer prejuízos econômicos em curto e/ou longo prazo. Segundo Leymann (1990), além da perda de produção, estima-se que o custo do assédio para a organização está entre \$30.000 a \$100.000 (aproximadamente entre 47 mil a 155 mil reais) por ano para um empregado exposto a situações de assédio na Europa.

Vivemos em uma sociedade muitas vezes carente de princípios, valores e atitudes éticas tanto na vida pessoal quanto profissional. No espaço profissional os trabalhadores exigem trabalhar em um ambiente saudável, bem como serem tratados de forma respeitosa e honesta. Porém, o comportamento do mercado exige cada vez mais dos seus funcionários, as empresas e seus gestores cobram resultados e comportamentos que muitas vezes extrapolam o limite da ética e dos valores individuais (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; NUNES, 2011). Neste contexto, as organizações seguem esta lei do mercado, não questionando métodos e ações utilizadas por seus funcionários para alcançar os objetivos finais, predominando uma racionalidade instrumental de conduta (NUNES, 2011; NUNES; TOLFO, 2011). Ao se depararem com situações de assédio tendem a contornar de forma enganosa o problema, analisando apenas as consequências e deixando as causas de lado. Quando “resolvido” politicamente, a organização segue seu rumo até que novas ocorrências apareçam, o que leva a constatar que até o momento as organizações não deram nem mesmo a devida importância para as consequências financeiras oriundas do assédio moral.

### 2.3 CONSEQUÊNCIAS NO ÂMBITO SOCIETAL

Já em relação aos efeitos no âmbito societal, segundo Di Martino, Hoel e Cooper (2003) há várias consequências de violências que podem ser traduzidas em uma responsabilidade econômica para a sociedade: custos de absenteísmo devido a doenças de longo prazo; aposentadoria prematura devido a doença; desemprego longo e dependência de auxílio-doença; perda prematura e não planejada de produtividade; peso econômico do tratamento dos assediados é repassado a família e aos amigos.

Os autores Hoel, Sparks e Cooper (2001) apresentam três itens que remetem as consequências do assédio no nível societal: a) Sistema de saúde/tratamento médico: incluem despesas médicas, hospitalizações e outros tratamentos ou reabilitações financiadas pelo

estado; b) Perda de produção por meio do absenteísmo: neste caso as despesas estão relacionadas a perdas de produção devido ao absenteísmo; c) Aposentadoria prematura: está relacionada ao bem-estar social/benefícios devido à aposentadoria bem como as despesas intangíveis relacionadas à perda de produção prematura de um trabalhador. A avaliação total dos custos da violência para a sociedade é mais difícil de mensurar devido ao fato que não conseguimos estimá-los apenas somando os custos individuais e organizacionais, pois alguns custos são transferidos entre os grupos (DI MARTINO; HOEL; COOPER, 2003). O cálculo dos custos totais da violência no ambiente de trabalho é uma tarefa próxima ao impossível, pois muitos fatores intangíveis estão envolvidos.

Por fim, fica evidente que as consequências proporcionadas pelo assédio moral não somente repercutem na saúde (física e/ou psíquica) do trabalhador, mas também no seu desempenho e no ambiente de trabalho, vida pessoal, além de acarretar em efeitos para as organizações e também à sociedade (NUNES, 2011). Logo, esta violência não deve ser considerada, como ainda é por muitos, como uma situação corriqueira, uma brincadeira. O assédio moral é uma violência grave que pode transformar negativamente e destruir a vida de quem é vítima e também de quem está ao redor dela.

### **3 MÉTODO**

A presente pesquisa foi classificada como descritiva, estudo de caso, com uma abordagem quantitativa e qualitativa. A pesquisa buscou descrever a percepção dos servidores sobre as consequências provenientes do assédio moral vivenciado/vivido em uma Instituição de Ensino Superior localizada na Região Sul do Brasil. As unidades de análise foram os servidores docentes e servidores técnico-administrativos de uma IES, abrangendo um universo aproximado 4.865 servidores. A primeira parte da pesquisa (quantitativa) foi censitária, ou seja, abrangeu a totalidade dos componentes do universo (MARCONI; LAKATOS, 2009). Contudo, não se conseguiu a totalidade de respostas da população, assim sendo a população acessível ou respondente foi de 279 pesquisados. Dos 279, 77 afirmaram que sofrem ou sofriam de assédio moral, destes 61 responderam as consequências proporcionadas pelo assédio.

Logo, os dados desta pesquisa se originam dos 61 respondentes do questionário que relataram efeitos do assédio e também de 6 pesquisados que se disponibilizaram para serem entrevistados e relatarem com mais detalhes as situações. Para garantir e manter o anonimato

os pesquisados foram identificados com a letra “P” seguidos de seus respectivos números (1 a 279) e os entrevistados foram identificados com a letra “E” de 1 a 6.

No que tange aos dados utilizados na pesquisa, os mesmos foram coletados em dois momentos. Primeiramente, ocorreu o levantamento de dados quantitativos através da aplicação de um questionário online, divulgado por e-mail por um setor de divulgação da instituição, comunicação pelos sindicatos de cada classe e também por mensagens encaminhadas pelos pesquisadores. Tal levantamento procurou descrever de forma quantificada a percepção dos servidores em relação às consequências proporcionadas pela vivência de situações características de assédio moral. No segundo momento, em uma abordagem qualitativa, ocorreram entrevistas individuais com os pesquisados que se disponibilizaram em descrever detalhadamente as consequências proporcionadas pelo assédio moral, e para tanto utilizou-se um roteiro pré-definido para orientar a condução das mesmas.

Em relação à análise e interpretação dos dados, aqueles obtidos por meio do questionário foram tratados seguindo uma abordagem de análise quantitativa, o qual foi utilizado um software estatístico denominado SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Já as entrevistas foram analisadas por meio da análise de conteúdo. Para uma melhor análise dos dados, as consequências identificadas pelos servidores no questionário online foram classificadas em três categorias, a saber: efeitos na saúde física e psíquica, efeitos no trabalho, efeitos na vida privada. Desta forma, pode-se obter uma ampla análise das consequências que o assédio moral pode provocar em diferentes esferas. Por sua vez, os conteúdos expressos pelos entrevistados ficaram em uma sessão separada, uma vez que apresentam maiores detalhes da intensidade das consequências proporcionadas pela violência, revelando assim um enriquecimento qualitativo da análise e não apenas dados numéricos.

Com as análises dos dados quantitativos e qualitativos realizadas, utilizou-se o método da triangulação. A partir da combinação de técnicas quantitativas, como o uso de questionário, com técnicas qualitativas como entrevistas, pode-se descrever com maiores detalhes informações pertinentes ao objetivo proposto nesta pesquisa e articulá-los de modo a compreender o fenômeno da forma mais ampla possível. A eficácia da triangulação fundamenta-se na premissa de que a fraqueza de um único método será compensada pela força de outro.

Como limitação da pesquisa identificou-se que os efeitos e consequências apresentados pelos pesquisados e entrevistados são de percepção do próprio, uma vez que não foi feita nenhuma avaliação para verificação da coerência/veracidade dos relatos.

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

Antes de descrever a análise dos dados provenientes desta pesquisa, faz-se necessário apresentar os pesquisados, a fim de que sejam conhecidas as características deste. A pesquisa foi respondida por 279 participantes, contudo apenas 61 apresentaram as consequências do assédio sofrido, destes 65,5% são servidores docentes e 34,4% são servidores técnico-administrativos, constituindo-se de 57,4% mulheres e 42,6% homens, com média de idade de 45 anos. São, em sua maioria, de etnia branca (85,2%), casados ou com união estável (60,7%) e 73,8% possuem pelo menos uma pós-graduação (de especialização a doutorado). Sobre o regime de trabalho, 54,1% têm Dedicação Exclusiva e 41% com regime de 40 horas, sendo que 23% dos pesquisados possuem uma renda mensal entre 10 a 14 salários mínimos (R\$ 5.101,00 a R\$ 7.140,00), bem como outros 23% possuem uma renda mensal maior que 18 salários mínimos (maior que R\$ 9.181,00).

Cerca de 19,7% trabalham a mais de 25 anos na instituição, 19,7% trabalham de 1 a 5 anos, e apenas 4,9% trabalham há menos de um ano. Em relação ao local onde o servidor está vinculado/lotado, 83,6% estão vinculados a Centros de Ensino, 8,2% em Pró-Reitorias, 4,9% na Reitoria (incluídos aqui os órgãos suplementares, como o Hospital Universitário e a Agência de Comunicação) e 1,6% em Secretarias. Já em relação aos 6 entrevistados, há 3 mulheres e 3 homens, 4 possuem idade entre 36 a 55 anos, 5 têm formação em um ou mais cursos de pós-graduação e 1 tem curso técnico. Em relação ao tipo de classe, 3 são técnico-administrativos e 3 docentes, 5 trabalham em centros de ensino e 1 em Pró-Reitorias, 3 entrevistados estão na instituição entre 1 a 5 anos, 2 entre 15 a 20 anos e 1 há mais de 25 anos.

Parta-se agora para a apresentação e análise dos dados obtidos nesta pesquisa por meio do questionário online e entrevista. No primeiro momento os dados e a análise efetuada são apenas dos dados quantitativos, classificados em três categorias: efeitos na saúde física e psíquica, efeitos no trabalho e efeitos na vida privada. Posteriormente, é apresentado alguns discursos dos entrevistados em relação e análise dos mesmos.

#### 4.1 EFEITOS NA SAÚDE FÍSICA E PSÍQUICA

As consequências do assédio moral são expressivas: a diminuição da satisfação no emprego, aumento dos sintomas de estresse e aumento do risco às doenças relacionadas ao estresse como a depressão e doenças cardiovasculares, estresse pós-traumático e absenteísmo (VARTIA, 2003). Embora as consequências do assédio moral sejam difíceis de serem precisamente mensuradas, em longo prazo elas podem ser severas e levar o indivíduo a danos irreparáveis. Deste modo, foi questionado ao pesquisado sobre quais foram as consequências na sua vida em relação às situações descritas e assinaladas no questionário aplicado. As respostas foram extensas, portanto, separaram-se algumas das consequências descritas. Primeiramente apresenta-se o quadro, a seguir, com as consequências físicas.

CONSEQUÊNCIAS FÍSICAS	FEM.	MASC.	TOTAL
Perturbação/problemas físicos	3	0	3
Dores de cabeça	1	1	2
Adoecimento	1	0	1
Aumento de peso	1	0	1
Dores musculares	1	0	1
Dores no peito	1	0	1
Estresse físico	1	0	1
Perda de apetite	1	0	1
Problemas digestivos	1	0	1

**Quadro 3** Consequências Físicas por Gênero  
Fonte: elaborado pelos autores (2011)

As consequências físicas identificadas na questão foram poucas se comparadas às psíquicas. Contudo, não são situações menos importantes e problemáticas. Problemas físicos foram relacionados por três pesquisadas, entretanto não apresentaram detalhes de quais seriam estes problemas. Dores de cabeças, musculares, no peito foram relatados, assim como o aumento de peso. A “cura” para estes males são, em princípio, mais fáceis de encontrar, porém, se os efeitos na saúde psíquica do alvo não forem sanados, estes persistirão ou voltarão a se repetir.

Ao analisarmos as consequências por gênero, nota-se que apenas um pesquisado do sexo masculino respondeu que devido ao assédio moral começou a ter “dores de cabeça”. A pesquisa de Barreto (2006) demonstra que os efeitos das violências são em sua maioria são mais psicológicos que físicos. Contudo, isso não descarta a gravidade e intensidade dos efeitos que esta violência acarreta na vida do assediado.

CONSEQUÊNCIAS PSÍQUICAS	FEM.	MASC.	TOTAL
Estresse	5	2	7
Desânimo / Desânimo para trabalhar	4	2	6
Desmotivação / Desmotivação para o trabalho	3	3	6
Isolamento / Isolamento dos colegas	2	3	5
Depressão	4	0	4
Distúrbios de sono	2	2	4
Irritação / Raiva / Nervosismo	2	2	4
Baixa autoestima	2	1	3
Frustração	2	1	3
Tristeza	1	2	3
Ansiedade excessiva	2	0	2
Aversão/desapontamento com o ambiente de trabalho	1	1	2
Insegurança	1	1	2
Medo / Medo de vir trabalhar	0	2	2
Perturbação/problemas emocionais	2	0	2
Atitude sempre defensiva	1	0	1
Crise de identidade	1	0	1
Deprimido	0	1	1
Desgaste emocional	1	0	1
Dificuldade de me expor	1	0	1
Doenças psicossomáticas	1	0	1
Estafa	0	1	1
Falta de concentração	1	0	1
Ficar preocupado	0	1	1
Intranquilidade no trabalho	0	1	1
Perda de concentração	1	0	1
Sentimento de desqualificação	1	0	1
Sentimento de impotência	1	0	1
Sentimento de perseguição	1	0	1
Sentimento de rejeição	1	0	1
Síndrome do pânico	1	0	1

**Quadro 4** Consequências Psíquicas por Gênero

Fonte: elaborado pelos autores (2011)

Optou-se, no quadro supracitado, por listar as consequências psíquicas relatadas pelos pesquisados, de modo que é possível verificar a frequência das respostas por gênero e no total, bem como o número correspondente de cada pesquisado. A consequência com maior frequência foi o estresse, com sete citações. O estresse originado de uma situação de assédio moral, além de questões como cansaço, nervosismo, distúrbios de sono, enxaquecas, distúrbios digestivos, dores na coluna, acrescenta-se o sentimento de impotência, humilhação e a ideia de que aquilo não é normal (HIRIGOYEN, 2006). A desmotivação, tanto geral quanto em relação ao trabalho foram citadas por seis participantes.

A desmotivação muitas vezes é originada devido a não resolução dos casos de assédio por parte das chefias ou setores responsáveis. De modo que a vítima sente-se desmotivada em

voltar ao seu ambiente de trabalho, pois sabe que seu(s) agressor(es) poderão estar lá e a prática continuar. A depressão foi citada por quatro participantes, para Hirigoyen (2006) se o assédio moral se prolongar durante muito tempo, um estado depressivo mais forte pode se solidificar, assim, a vítima apresenta apatia, tristeza, complexo de culpa, obsessão e até desinteresses por seus próprios valores. Apesar das consequências psíquicas estarem separadas no quadro anterior, a sua ocorrência geralmente não é isolada. Por exemplo, uma baixa autoestima pode vir “acompanhada” de um sentimento de impotência, desmotivação em ir trabalhar, preocupação constante e insegurança.

Os afastamentos por doenças, ameaças e a perda de respeito dos colegas e chefias, e demais, são fatores que impactam na carreira destas vítimas não somente em curto prazo, mas podem também ter efeitos por muitos anos, mesmo depois de terminadas as situações de assédio moral (BRADASCHIA, 2007). O fato é que essas consequências precisam ser tratadas de forma imediata, pois a sua duração em longo prazo pode proporcionar danos difíceis de serem sanados e assim prejudicar a vida da vítima.

#### 4.2 EFEITOS NO TRABALHO

Alguns efeitos no trabalho e atividades dos pesquisados foram descritos no questionário, entre eles destacam-se:

*Dificuldades de progredir profissionalmente (P10).*

*Dificuldades de progredir profissionalmente e de conseguir progressão por mérito por impedimento de participar de cursos oferecidos pelo setor de capacitação da instituição, bem como de participar de eventos como congressos, viagens para formação, simpósios, palestras e cursos direcionados à minha área de atuação (P74).*

*Ameaças de mudanças de setor (P66).*

*Vontade de largar o cargo. Cheguei a solicitar transferência, mas a pedido de um dos diretores permaneci (P193).*

*Vontade de pedir exoneração e abandonar o trabalho (P145).*

*Vontade de me aposentar (P190).*

*Solicitação de desligamento da instituição (P263).*

*Dificuldades no ambiente de trabalho (P203).*



*Impedimento de realização de algumas de minhas atribuições para atrapalhar o meu desempenho (P74).*

*Não poder conversar com os colegas de trabalho, principalmente assuntos do trabalho. Quando isso ocorre a chefia interrompe a conversa. Estou me preparando para outros concursos públicos, para buscar uma nova colocação (P38).*

Tanto o Pesquisado 10 quanto o 74 tiveram dificuldades de progressão por qualificação. Além disso, o Pesquisado 74 teve impedimento de participar de cursos de capacitação e congressos na sua área de atuação. Ou seja, além de consequências físicas e/ou psíquicas constatadas pelo pesquisado, houve também efeitos no seu ambiente de trabalho. Em relação ao local de trabalho, o Pesquisado 66 foi ameaçado de ser mudado de setor, já o Pesquisado 193 solicitou transferência de setor como uma forma de fugir das agressões sofridas neste ambiente. Porém, os Pesquisados 145 e 190 tiveram vontade de pedir exoneração e abandonar o trabalho e o outro em se aposentar.

A vontade destes foi formalizada pelo Pesquisado 203 que solicitou o desligamento da instituição. Tanto o Pesquisado 203 quanto o 74 tiveram dificuldades no ambiente de trabalho, o primeiro não especificou, já o segundo relatou o impedimento de algumas atribuições, o que necessariamente influenciou no desempenho de suas atividades. O fato de não poder conversar com os colegas de trabalho, ainda sobre assuntos de trabalho é relatado pelo Pesquisado 38. Logicamente em um ambiente de trabalho, se faz necessário conversar, dialogar sobre as atividades a serem desenvolvidas e tirar dúvidas, contudo, não é o caso relatado pelo Pesquisado 38, segundo o mesmo o seu superior sente-se ameaçado pelos subordinados e tem atitudes autocráticas no ambiente de trabalho.

Devido às agressões relatadas os Pesquisados 59 e 192 identificaram dificuldades nas tarefas do dia-a-dia no trabalho. Os Pesquisados 160 e 243 apresentaram consequências similares em relação a responsabilidades de função, o primeiro comentou sobre a “*perda de motivação em continuar exercer o cargo*”, o segundo sobre a “*vontade de abrir mão das responsabilidades assumidas*”. Em função dos diversos efeitos proporcionados pelo assédio, a vítima não consegue desenvolver suas atividades de forma plena, assim para ela pode ocorrer a “*perda da capacidade de produção intelectual*” (P145). Uma vez que a vítima não consegue se concentrar, ou encontra-se desmotivada com suas atividades e local de trabalho, pois é hostilizada constantemente neste ambiente.

No campo profissional dois pesquisados afirmaram que tiveram: “*atraso na realização de meus projetos de pesquisa*” (P9) e “*dificuldade em executar projetos de pesquisas financiados*” (P228). Hirigoyen (2006) ressalta que no âmbito da pesquisa, o assédio moral é uma questão de sobrevivência, pois poucos conseguem se destacar entre os demais devido à limitação de espaço e recursos, o que pode provocar rivalidades e ciúmes.

*Transformar o exercício de minhas funções institucionais em algo que requer constante vigilância, e um esforço contínuo para realizar negociações externas aos procedimentos formais previstos para que as práticas de boicote, intimidação e pressão indevida possam ser superadas* (P68).

*Intranquilidade no trabalho, inibindo ações positivas para expandir conhecimentos e fortalecer o grupo* (P119).

*Alunos cancelaram uma disciplina comigo, pois o orientador os proibiu. Apesar da minha qualificação e produtividade fui excluído do programa de pós-graduação sem nenhuma satisfação ou justificativa* (P174).

*Maior carga de trabalho; reiteradas chamadas de atenção, sempre discretamente, mas com tons de ameaças (por vezes, completamente descabidas); Insinuações; demora no despacho de minhas solicitações; necessidade de apelar para ajuda de colegas mais antigos na casa; necessidade de documentar todas minhas solicitações com a chefia* (P109).

Outras consequências foram descritas pelos pesquisados como pode ser visualizado anteriormente. A primeira, descrita pelo Pesquisado 68 demonstra-nos o estado de alerta da vítima para não sofrer novamente pelas práticas de boicotes, intimidações e pressão no ambiente de trabalho. Já o Pesquisado 147 foi excluído de um programa de pós-graduação sem que o fato tenha sido justificado pela coordenação, bem como, um dos docentes proibiu a participação dos seus orientandos na aula desta mesma vítima, ou seja, utilizou-se do seu “poder” como orientador para constranger ainda mais a vítima.

#### 4.3 EFEITOS NA VIDA PRIVADA

Apesar de muitas pesquisas focarem nos efeitos na saúde (física e psíquica) do trabalhador, não há como não mencionar sobre os efeitos na vida privada. O indivíduo exerce diariamente diversos papéis nos diferentes ambientes que ele frequenta, como o ambiente de trabalho e ambiente familiar. Logo, as situações ocorridas no trabalho repercutem no lar, e o inverso também se aplica. Nesta pesquisa foram identificados poucos relatos especificamente em relação aos efeitos do assédio moral na vida privada dos pesquisados, o que não garantem

que não ocorram. Foram identificadas consequências também na vida privada dos respondentes da pesquisa. O Pesquisado 42, de modo geral, informou que teve “*problemas na vida privada*”, da mesma forma o Pesquisado 176 informou que teve “*conflitos conjugais*” devido à vivência de situações hostis. As consequências do assédio moral não ficam em torno do ambiente laboral, mas repercutem e afetam em aspectos da vida privada e pessoal da vítima (HIRIGOYEN, 2006). O assédio moral também levou o Pesquisado 74 “*à procura de acompanhamento de psiquiatra e psicólogos*”.

#### 4.4 RELATO DOS ENTREVISTADOS SOBRE AS CONSEQUÊNCIAS/EFEITOS DO ASSÉDIO

Foram também questionados aos entrevistados os efeitos/consequências das situações hostis vivenciadas/vividas, em especial os para a saúde física e psíquica. A Entrevistada 1 relatou que não identificou ainda efeitos na sua saúde física, entretanto, em seu discurso ela falou sobre medo do agressor – “*Eu tenho medo de trabalhar com ele. Tenho medo de sair, na hora de eu sair ele na rua e me pegar. [...] essa pessoa é capaz de tudo, eu tenho medo de ele me agredir*”. Foi citado também uma baixa motivação e produtividade para o trabalho, uma vez que o seu agressor a proíbe de conversar com colegas de trabalho, principalmente sobre assuntos de trabalho. A entrevistada relata que está se preparando para outros concursos públicos, como uma forma de buscar uma nova colocação no mercado de trabalho e sair do atual ambiente hostil em que se encontra.

A Entrevistada 2 teve efeitos tanto na sua saúde física quanto psíquica. Com as situações de assédio veio uma ansiedade elevada, nervosismo e nos últimos anos se tornou uma pessoa que está sempre assustada, entre outras consequências.

*Eu sou uma pessoa que muito recentemente fiz um exame de cardíaco, que nunca tinha pensado. Fiz um acompanhamento, tenho muitos picos durante o dia. E isso eu fiz num final de semana tranquilo, pra estar mais tranquila. Então assim, eu me descuidei muito, engordei 14 kg, [...] mais enfim, porque eu me descuidei, não tinha muita vontade de mim. Você deixa de ter uma vida particular, você não consegue se relacionar pessoalmente porque você é uma pessoa incomodada, então como é que você vai querer dividir alguma coisa, você não consegue, você tem consciência de que vai perturbar alguém. Ou também você não quer alguém mais complicado, você não tem paciência pra alguém mais complicado né, então a tua vida pessoal fica bastante comprometida. [...] Eu comecei a ter glicose alta, aumentar o meu colesterol, comecei a beber. Um monte de coisa que tive que fazer terapia porque quando eu comecei a perceber particularmente a bebida foi uma coisa que me começou a me preocupar. Porque isso mesmo começa a te*

*prejudicar muito. Porque tu não tem mais controle sobre as coisas, você não tem vontade de mais nada. Entendeu? Eu não tinha vontade assim, eu não entrei num estado depressivo profundo, isso não. Porque eu particularmente não sou assim, eu sou uma pessoa muito lutadora e tal, então eu não tenho essa característica depressiva e que acontece pra muita gente. Então assim, aí fui fazer terapia, mais eu fui fazer terapia preocupada, principalmente, em ver, porque você começa a pensar assim “não, eu realmente sou isso” porque você duvida de você (E2).*

É evidenciado pelo discurso forte efeito para a saúde física e principalmente psíquica da vítima. As situações vivenciadas produziram um descuido de si, abandono da vida privada, baixa autoestima, aumento de peso, consumo excessivo de álcool e demais efeitos à sua saúde; isto levou a vítima a procurar ajuda profissional através de terapia. O desenvolvimento de distúrbios psicossomáticos, segundo Hirigoyen (2006), apresenta um crescimento muito rápido e grave, uma vez que acontecem sob a forma de emagrecimentos ou aumento rápidos de peso (quinze a vinte quilos em alguns meses), distúrbios digestivos (gastrites, úlceras de estômago), distúrbios endocrinológicos (problemas de tireoides, menstruais), crises de hipertensão arterial incontroláveis, indisposições, doenças de pele, vertigens e etc. Os efeitos para esta vítima extrapolaram os aspectos do ambiente de trabalho (com o isolamento, difamação entre colegas, dificuldade de progressão funcional e desestímulo ao trabalho) e repercutiram em muito na sua saúde e vida pessoal.

A aversão ao local de trabalho foi um dos efeitos citados pelo Entrevistado 3, que comentou pequenos efeitos das situações vivenciadas. A vivência de situações de assédio moral serve para desgastar, ferir e minar as pessoas, fazendo-as perder a ilusão e a motivação do trabalho (HIRIGOYEN, 2006; SALIN, 2003). Outra situação mencionada pelo entrevistado foi a perda da autoestima, aspecto de sua saúde psíquica. No âmbito pessoal e familiar, foi relatado que devido às situações teve conflitos conjugais.

Devido a uma mudança forçada de setor depois de 15 anos de trabalho e outras situações como recusa de comunicação de seu superior, ações e comportamentos hostis de docentes do departamento, ocorreram diversos efeitos tanto relacionado à saúde quanto ao trabalho do Entrevistado 4, como: grau elevado de estresse, perda de sono, ameaça de mudança de setor, além de exposição pública de fatos inverídicos. A mudança forçada de setor, gerou insegurança na vítima em relação ao tipo de trabalho, com quem trabalhará, em qual local, e principalmente pelo horário e expediente, pois, o entrevistado no período matutino cuida de sua filha menor e com a mudança ele passará a trabalhar também neste horário.

Os efeitos apresentados pela Entrevista 5 passaram do psíquico para o físico, além de ter influenciado também no trabalho.

*Além de eu não ter vontade de vir ao trabalho, de eu chegar no trabalho aqui e a cada momento que eu entro aqui na sala eu vá me sentir mal. Ontem, por exemplo, terça-feira eu chorei muito várias vezes quando cheguei em casa. Eu fico desmotivada pra fazer outras coisas, eu tenho vontade de largar o trabalho. Hoje estou com o estômago já, ontem tive muita dor de cabeça, tenho as dores físicas em função das emocionais. Já passou pra físico, completamente. Tanto é que eu já fui ao médico pra ver a questão de estômago e tal, e ele falou que isso era emocional, eu já ouvi isso de um médico que era emocional. O tratamento já não é mais eu tomar alguma coisa que não vai me resolver. Então ontem eu fiquei com dor de cabeça o dia inteiro, terça-feira, ontem, hoje, tomei remédios, dor no estômago. E isso é o que eu vejo que é muito comum sabe? Eu vou pra reunião eu tomo remédio, porque eu sei que na reunião já vai ter um desgaste, sempre acontece um desgaste.*

Uma das consequências levantadas por Hoel, Sparks e Cooper (2001), Keashly e Jagatic (2003), Einarsen (2005), Barreto (2006), Hirigoyen (2006; 2008) e muitos outros autores é o estresse, que apresenta como primeiros sinais, segundo a suscetibilidade do indivíduo, palpitações, dispneia (falta de ar), fadiga, perturbações do sono, nervosismo, irritabilidade, cefaleia (dores de cabeça), dores abdominais, perturbação digestiva e manifestações psíquicas como a ansiedade. No discurso da vítima ficou clara a frustração em relação à ocorrência das situações, uma vez que a mesma encontra-se em estágio probatório, o que pode inibir a prestação de denúncias das situações ocorridas. Frente este “impedimento”, há a vontade de largar o trabalho.

O Entrevistado 6 relatou que ficou hospitalizado em dois momentos devido a alta pressão arterial, o qual foi induzido pelo seu cardiologista a fazer um tratamento com medicamentos e buscar auxílio psiquiátrico. A vítima relatou que tomou diversos medicamentos, alguns psicotrópicos que afetaram o funcionamento de seu corpo, entretanto, o medicamento mais utilizado foi para dormir, pois o mesmo sofria de distúrbios do sono.

Considerando o exposto verificou-se que o assédio moral não “está” no trabalhador que é fraco ou doente, mas não pode ser dissociado de uma ineficiência da organização para promover um ambiente saudável, e assim provoca uma considerável queda na produtividade, apresentar um custo social em termos de indenizações e aposentadorias precoces, além de tratamentos psicológicos e médicos exigidos pelas vítimas (HOEL; SPARKS; COOPER, 2001; DI MARTINO; HOEL; COOPER, 2003). Deste modo, cabe à organização prover

políticas e medidas de prevenção e coibição a esta violência presente no seu ambiente, pois os efeitos proporcionados pelo assédio aos seus trabalhadores repercutem também na vida e no trabalho na própria organização.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As consequências originadas nos alvos que foram expostos a situações hostis de assédio moral podem produzir consequências não somente para a sua saúde (física e psíquica), mas também efeitos no desempenho de suas atividades no ambiente de trabalho, na vida pessoal e na organização. O assédio moral no trabalho é um fenômeno estudado geralmente em seus aspectos individuais, contudo o tema deve ser analisado em uma perspectiva mais ampla e complexa, pois compreende aspectos individuais, organizacionais e sociais, uma vez que cada dimensão apresenta características que podem influenciar na ocorrência e inibição, bem como nas consequências.

Nesta pesquisa o objetivo foi de identificar as consequências proporcionadas pelo assédio moral constatada por servidores de uma IES. No que tange ao que foi identificado pelo pesquisador principal frente à vivência das situações de assédio moral, levantou-se uma vasta descrição com base nos dados a qual foi subdividida em categorias: efeitos para a saúde (física e psíquica), efeitos no trabalho e efeitos na vida privada. Os principais efeitos na saúde física proporcionados pelo assédio moral foram: perturbação/problemas físicos, dores de cabeça, adoecimento, aumento de peso, dores musculares, dores no peito, e outros. Em relação aos efeitos na saúde psíquica das vítimas, os principais itens identificados foram: estresse, desânimo / desânimo para trabalhar, desmotivação / desmotivação para o trabalho, isolamento / isolamento dos colegas de trabalho, depressão, distúrbios de sono, baixa autoestima e outros.

Os efeitos no trabalho das vítimas foram similares, como dificuldades de progressão profissional, dificuldades na participação de eventos e congressos, muitos sentiram-se com vontade de se aposentarem/desligarem da instituição, houve também ameaças de mudança de setor, dificuldades no ambiente de trabalho, maior carga de trabalho atribuída à denúncia efetuada, e muitas outras. No aspecto dos efeitos na vida privada, ressalta-se que uma vez que o alvo é hostilizado no seu ambiente de trabalho, e percebe essas situações hostis, seu comportamento poderá ser alterado. Deste modo, verificou-se que o assédio influenciou



também na sua vida privada, de tal modo que foram identificados problemas familiares, conflitos conjugais, e também a procura de acompanhamento psicólogo e psiquiátrico.

O assédio moral é considerado uma violência sutil, muitas vezes invisível, o que nem sempre foram os casos verificados nos resultados desta pesquisa. Apesar disto, as suas consequências e efeitos para a vítima não podem ser caracterizadas desta forma. Os efeitos podem ser severos e extremos, como nos casos de suicídio, logo, este assunto deve ter a atenção dos gestores e da própria organização. Uma vez que, conforme apresentado na literatura e constatado nos dados obtidos, o assédio moral pode sim afetar o desempenho e o trabalho das vítimas, e, portanto, afetam à organização. Portanto, cabe à organização construir medidas de prevenção e combate ao assédio moral, e assimilar que o assédio moral existe em suas dependências, pois negar isto é torná-la mais violenta do que realmente é.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecimentos especiais à Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio e financiamento destinado ao projeto a qual este trabalho científico se originou.

## **REFERÊNCIAS**

- BARRETO, M. M. S. **Violência, saúde e trabalho**: uma jornada de humilhações. São Paulo: EDUC, 2006.
- BRADASCHIA, C. A. **Assédio moral no trabalho**: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção. 2007. 230f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.
- DI MARTINO, V.; HOEL, H.; COOPER, C. L. **Preventing violence and Harassment in the workplace**. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003.
- EINARSEN, S. et al. The concept of bullying at work: the European tradition. In: EINARSEN, S. et al. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**: International perspectives in research and practice. London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 1, p. 3-30.
- EINARSEN, S. et al.. Workplace Bullying: individual pathology or organizational culture? In BOWIE, V.; FISCHER, B. S.; COOPER, C. L. (Eds.). **Workplace Violence**: issues, trends, strategies. Devon: Willian Publishing, 2005. Cap. 12, p. 229-247.



EINARSEN, S. The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. **Pistes**, vol. 7, nº 3, 2005.

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

HELOANI, R. Assédio moral: a dignidade violada. **Aletheia**. dez. 2005, n.22, p.101-108.

HIRIGOYEN, M.-F. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. 10ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

HIRIGOYEN, M.-F. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. 3ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

HOEL, H.; EINARSEN, S.; COOPER, C. L. Organisational effects of bullying. In: EINARSEN, S. et al. (Eds). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**: International perspectives in research and practice. London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 7, p. 145-162.

HOEL, H.; SPARKS, K.; COOPER, C. L. **The cost of Violence/Stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment**. Geneva: Interntational Labour Organisation (ILO), 2001.

KEASHLY, L.; JAGATIC, K. By any other name: American perspectives on workplace bullying. In: EINARSEN, S. et al. (Eds). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**: International perspectives in research and practice. London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 2, p. 31-61.

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**, vol. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

NUNES, T. S.; TOLFO, S. da R. Assédio Moral Organizacional: Fatores Organizacionais Propiciadores e a Dinâmica do Assédio. In: XXXV Encontro da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais do XXXV EnANPAD**, 2011.

SALIN, D. Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. **Human Relations**, 2003. Vol. 56, p. 1213-1232.

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

ZAPF, D.; EINARSEN, S. Mobbing at work: Escalated conflicts in Organizations. In: FOX, S.; SPECTOR, P. (Eds.). **Counterproductive Work Behavior**: Investigations of Actors and Targets. Washington, DC: American Psychological Association, 2005. Cap. 10, p. 237-270.